

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fakultät Medien

Golombeck, Anne

**Brand Management im deutschen Profifußball –
das Entstehen einer Marke am Beispiel des Fußballklubs
Hertha BSC**

Brand management in German professional football –
the development of a brand by the example of the football club
Hertha BSC

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

Berlin – 2010

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



Fakultät Medien

Golombeck, Anne

**Brand Management im deutschen Profifußball –
das Entstehen einer Marke am Beispiel des Fußballklubs
Hertha BSC**

Brand management in German professional football –
the development of a brand by the example of the football club
Hertha BSC

– eingereicht als Bachelorarbeit –
Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences

Erstprüfer
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer
Peter Bohmbach
Leiter Öffentlichkeitsarbeit Hertha BSC

Berlin, den 20. August 2010

Bibliographische Beschreibung

Golombeck, Anne

Brand Management im deutschen Profifußball – das Entstehen einer Marke am Beispiel des Fußballklubs Hertha BSC – 2010 – 95 Seiten.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit dem Entstehen von Fußball-Vereinsmarken, deren Aufbau und Markenführung. Des Weiteren formuliert sie Ansätze für ein erfolgreiches Markenmanagement. Dabei soll geklärt werden, inwieweit man den klassischen Markenbegriff auch auf Fußballvereine übertragen kann. Zudem wird analysiert, ob es für einen Fußballverein bei der Bildung einer starken, unverwechselbaren Marke von Vorteil ist, eine klare Positionierung zu haben und sich gegenüber seinen Konkurrenten durch ein unverwechselbares Image absetzen zu können. Dabei soll thematisiert werden, inwieweit die Determinanten „sportlicher Erfolg“ und „wirtschaftlicher Erfolg“ für den Markenaufbau von Bedeutung sind.

Eine Markenanalyse erfolgt anhand des Berliner Bundesligavereins Hertha BSC. Im Laufe der Arbeit wird dabei vor allem auf das Selbst- und Fremdbild des Vereins eingegangen und versucht, nach Lösungen zur Stärkung der Vereinsmarke zu suchen. Zudem soll der Zusammenhang zwischen der Markenpositionierung und der Attraktivität für Sponsoringpartner aufgezeigt werden.

Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VIII
1. Einleitung.....	8
2. Erklärung begrifflicher Grundlagen.....	10
2.1 Grundlagen der Markentheorie.....	10
2.1.1 Markenbegriff.....	10
2.1.2 Historie und Rechtsgrundlage der Marke.....	12
2.1.3 Bedeutungen und Funktionen von Marken.....	13
2.1.4 Betrachtung der Marke im Zusammenhang von Image und Identität.....	14
2.1.5 Bewertung von Marken.....	16
2.1.5.1 Beurteilung anhand des Markensteuerrads.....	16
2.1.5.2 Beurteilung mithilfe des PEBT-Modells.....	17
2.1.6 Zwischenfazit.....	19
2.2 Grundlagen des Sponsoring.....	19
2.2.1 Entwicklung und Definition des Sponsorings.....	20
2.2.2 Einordnung und Bedeutung in der Kommunikation.....	21
2.2.3 Ziele des Sponsorings.....	21
2.2.4 Erscheinungsformen.....	22
2.2.5 Spezielle Form: Sportsponsoring.....	23
2.2.5.1 Historischer Abriss.....	24
2.2.5.2 Angewendete Sponsoringmaßnahmen.....	24
3. Profifußball in Deutschland.....	26
3.1 Entwicklungen bis heute.....	26
3.2 Organisation des Fußballs in Deutschland.....	27
3.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs.....	28
3.4 Haupteinnahmesäulen eines Vereins.....	29
3.4.1 TV-Einnahmen.....	31
3.4.2 Spieltagsbezogene Einnahmen.....	32
3.4.3 Einnahmen durch Sponsoring.....	34
3.4.4 Einnahmen durch Merchandising.....	35
3.5 Zwischenfazit.....	37
4. Gegenwärtige Situation von Hertha BSC.....	39
4.1 Geschichte des Vereins.....	39
4.2 Spielstätte: Ein Zeugnis der Geschichte - in die Moderne transportiert.....	41

4.3 Wirtschaftliche Lage des Vereins.....	42
4.4 Fans als besondere Zielgruppe.....	44
4.4.1 Mitgliederstruktur.....	45
4.4.2 Das Projekt „Hertha – hautnah“.....	47
4.4.3 Mitgliedsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche.....	48
4.5 Jugendförderung.....	49
4.6 Soziale Projekte als Kundenbindungsaspekt.....	50
4.6.1 Berliner Freunde.....	51
4.6.2 Hertha-Stiftung.....	52
4.7 Vermarktung des Vereins.....	53
4.7.1 Darstellung des Marketingkonzeptes.....	53
4.7.2 Ausgewählte Sponsoren.....	55
5. Implementierung des Markenbegriffs auf Hertha BSC.....	58
5.1 Bewertung anhand der Markenmodelle.....	58
5.1.1 Beurteilung mithilfe des Markensteuerrads.....	58
5.1.2 Einordnung anhand des PEBT-Messmodells.....	60
5.1.2.1 Modul „Lieblingsverein“.....	61
5.1.2.2 Modul „Anderer Verein“.....	62
5.1.2.3 Aussage über die Markenstärke.....	64
5.2 Eintrag beim Deutschen Marken- und Patentamt.....	65
5.3 Selbstbild von Hertha BSC.....	66
5.3.1 Kognitive Elemente: Vorstellungen der Eigenschaften/Werte.....	66
5.3.2 „Aus Berlin. Für Berlin.“ – der Slogan.....	67
5.3.3 Betrachtung des Logos.....	68
5.4 Fremdbild von Hertha BSC.....	69
5.4.1 Der Imageraum und Herthas Positionierung.....	69
5.4.2 Bekanntheits- bzw. Beliebtheitsgrad.....	72
5.4.2.1 Beliebtheitsgrad in Bezug zu anderen Bundesliga-Vereinen..	74
5.4.2.2 Indikator Merchandisingumsatz.....	76
5.4.3 Imageeinschätzung durch die Presse.....	78
6. Bewertung und Zusammenfassung.....	81
6.1 Stärken der Marke.....	81
6.2 Schwachpunkte und Perspektiven.....	82
6.3 Schlussbetrachtung.....	83
Literaturverzeichnis.....	LXXXV

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
a.M.	am Main
BFC	Berliner Fußball Club
BSC	Berliner Sport Club
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
Co.	Compagnion
d.h.	das heißt
DFB	Deutscher Fußballbund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DKB	Deutsche Kreditbank
DM	Deutsche Mark
DPMA	Deutsches Marken- und Patentamt
Dr.	Doktor
DSMI	Deutscher Sportmarketing Index
Einw.	Einwohner
EUR	Euro
etc.	et cetera
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende (Seite)
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FC	Fußballclub
ff.	fortfolgende (Seite)
FH	Fachhochschule
Free-TV	frei empfangbares Fernsehen
FSV	Fußball- und Sportverein
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KGaA	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnion Kommanditgesellschaft auf Aktien
H&M	Hennes & Mauritz
Hrsg.	Herausgeber
HSV	Hamburger Sportverein
inkl.	inklusive

LED	Light Emitting Diode
Mio.	Million
MSV	Meidericher Spielverein
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
OFC	Offizieller Fanclub
o.J.	ohne Jahr
o.S.	ohne Seite
Pay-TV	Bezahlfernsehen
PEBT	Professionalität, Emotionalität, Bodenständigkeit, Tradition
PR	Public Relations
Prof.	Professor
RB	RasenBallsport
S.	Seite
SC	Sportclub
St.	Sankt
SV	Sportverein
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TU	Technische Universität
TV	Television
u.a.	unter anderem
UEFA	Union of European Football Associations
UFA	Universum Film AG
v. Chr.	vor Christus
VfB	Verein für Bewegungsspiele
VfL	Verein für Leibesübungen
vgl.	vergleiche
VIP	very important person
z.B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Markensteuerrad nach Esch.....	16
Abb. 2:	PEBT-Modell der Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen.....	18
Abb. 3:	Ziele des Sponsorings.....	21
Abb. 4:	Aktionsfeld Sportsponsoring.....	24
Abb. 5:	Grundsätzliches Interesse am Thema Fußball.....	28
Abb. 6:	Struktur der Einnahmen deutscher Profiklubs in der Saison 08/09.....	30
Abb. 7:	Umsatzwachstum der 1. Bundesliga von 1996/97 bis 2008/09.....	31
Abb. 8:	Entwicklung der TV-Einnahmen der ersten Bundesliga.....	32
Abb. 9:	Erlöse aus dem Spielbetrieb.....	33
Abb. 10:	Entwicklung des Deutschen Sportmarketing Index (DSMI).....	34
Abb. 11:	Merchandisingumsätze in der Saison 2006/07 sortiert nach Tabellenplatz.....	36
Abb. 12:	Umsatzentwicklung von Hertha BSC.....	43
Abb. 13:	Offizielle Fanclubs nach regionaler Zugehörigkeit.....	44
Abb. 14:	Verteilung der Hertha-Mitglieder in Berlin.....	46
Abb. 15:	Herthas Partnerstädte.....	48
Abb. 16:	Aktivitäten der „Berliner Freunde“.....	51
Abb. 17:	SWOT-Analyse von Hertha BSC.....	54
Abb. 18:	Sponsoringpyramide Hertha BSC.....	56
Abb. 19:	Analyse Herthas am Markensteuerrad.....	58
Abb. 20:	Herthas Profil in der Eigenwahrnehmung.....	61
Abb. 21:	Herthas Profil in der Fremdwahrnehmung.....	63
Abb. 22:	Eingetragenes Vereinslogo von Hertha BSC.....	65
Abb. 23:	Selbstbild von Hertha BSC.....	67
Abb. 24:	Aufbau des Imageraums.....	70
Abb. 25:	Imagepositionierung ausgewählter Bundesligavereine.....	71
Abb. 26:	Interesse am Verein Hertha BSC.....	74
Abb. 27:	Beliebtheit der Bundesliga-Vereine.....	75
Abb. 28:	Herthas Merchandisingumsatz in Bezug zu den Gesamterlösen.....	76
Abb. 29:	Merchandisingumsatz verschiedener Bundesligavereine.....	77

1. Einleitung

Marketingwissenschaftler *Esch* konstatierte im Jahr 2005: „Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht!“¹ Um diese Besonderheit von Marken wissen auch Fußballmanager, denn sie bezeichnen ihre Klubs auch gerne als Marken. So meint Bernd Hoffmann, Vorstandsvorsitzender des Hamburger SV, dass „(der) HSV alle Eigenschaften, die eine internationale Topmarke des Fußballs haben muß, (hat)“² und der ehemalige Hertha-Manager Dieter Hoeneß spricht davon, dass es „(...) oberste Prämisse (sei), daß die Marke Hertha BSC sich erfolgreich entwickelt.“³ 2005 sahen 85 % der Manager der ersten Bundesliga ihren Verein als eine Marke an⁴ – aber haben sie damit gleichermaßen Recht? Kann man Fußballvereine überhaupt als Marken bezeichnen?

Fakt ist jedenfalls, dass der Fußball in Deutschland die am weitesten professionalisierte Sportart ist und sich im Zuge dieser Professionalisierung auch die Rolle der Bundesligavereine rasant veränderte. In den Führungsebenen hat im letzten Jahrzehnt ein Bewusstseinswandel stattgefunden: Fans wurden zu Kunden, Sponsoren zu Geschäftspartnern und Klubaktivitäten zu Geschäftsmodellen. Der Profifußball ist längst zum Milliardengeschäft avanciert und aus den eingetragenen Vereinen wurden Sportwirtschaftsunternehmen, die ihren Konsumenten das Produkt „Fußball“ anbieten. So stehen sich an den einzelnen Bundesligaspieltagen nicht mehr die gemeinnützigen Vereine gegenüber – sondern z.B. die Hertha BSC GmbH & Co KGaA und die Werder Bremen GmbH & Co. KGaA. Diese Entwicklung nahm seinen Lauf, seit 1998 den Vereinen erlaubt wurde, ihre Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft auszugliedern. Durch den ermöglichten Rechtsformwandel bekamen die Vereine die Chance, neue Finanzierungsmöglichkeiten auszuschöpfen, worunter vor allem das Sponsoring fällt. Denn um die immer höher werdenden Spielergehälter zahlen zu können und dennoch wettbewerbs- und vor allem überlebensfähig zu sein, sind für die Vereine gute Einnahmequellen notwendig. In diesem Zusammenhang schnellten auch die Umsätze der Vereine in die Höhe. In der Spielzeit

¹ Esch, 200, S. 5.

² Welt, 2007.

³ Hoeneß in Schaffrath, 1999, S. 88.

⁴ vgl. Schewe/Rohlmann, 2005, S. 10.

2008/09 haben alle 36 Bundesligisten der ersten und zweiten Liga 2,1 Milliarden Euro an Umsatz erwirtschaftet.

In der vorliegenden Arbeit soll geklärt werden, inwieweit es für einen Verein bei der Bildung einer starken, unverwechselbaren Marke von Vorteil ist, eine klare Positionierung zu haben und dabei sportlich erfolgreich zu sein. Zudem soll auch aufgezeigt werden, dass eine starke Marke eine Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Vereins darstellt.

Auf der Grundlage von moderner Markenliteratur wird im zweiten Abschnitt dieser Arbeit geklärt, was man unter einer Marke versteht und inwiefern man diese Theorie auch auf die einzelnen Fußballvereine anwenden kann. Für eine effektive Analyse benötigt es Methoden der Markenbewertung, von denen in diesem Kapitel zwei verschiedene vorgestellt werden. In der Folge wird in diesem Abschnitt auch auf die Grundlagen des Sponsorings eingegangen – erst im Allgemeinen bzgl. der Bedeutung und der Ziele und dann konkret auf das Sportsponsoring.

Das dritte Kapitel befasst sich mit den Entwicklungen und organisatorischen Strukturen des Profifußballs in Deutschland. Dabei werden die wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs und vor allem die vier Haupteinkommenssäulen der Vereine näher beleuchtet.

Eine Analyse der gegenwärtigen Situation Herthas erfolgt im vierten Kapitel, wobei u.a. auf die wirtschaftliche Situation, die sozialen Projekte und die Vermarktung des Vereins eingegangen wird. Diese Ist-Analyse dient als Grundlage für den folgenden Abschnitt.

Im fünften Kapitel wird zunächst Herthas Wahrnehmung als Marke thematisiert und anhand von zwei bewährten Markenmodellen untersucht. Sowohl das Selbst- als auch das Fremdbild und damit die Identität und das Image sollen in diesem Punkt näher betrachtet werden.

Basierend auf den vorherigen Aussagen wird am Schluss resümiert, ob Hertha BSC eine starke Vereinsmarke darstellt und wo die Stärken und Schwächen dieser Marke liegen. Zudem werden die Differenzen zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung kritisch beleuchtet.

Das Ziel der Ausarbeitung ist eine Analyse der Markenstärke des Bundesligavereins Hertha BSC, die sich anhand von mehreren Indikatoren bewerten lässt. Zudem soll der Zusammenhang zwischen der Markenpositionierung und der Attraktivität für Sponsoringpartner aufgezeigt werden.

2. Erläuterung begrifflicher Grundlagen

2.1 Grundlagen der Markentheorie

Um überhaupt klären zu können, ob der Fußballverein Hertha BSC eine Marke ist, wird zunächst auf begriffliche Grundlagen der Markentheorie näher eingegangen und somit eine Basis für die spätere Beurteilung im fünften Kapitel geschaffen.

2.1.1 Markenbegriff

Etymologisch hat der Begriff der Marke seinen Ursprung in dem mittelhochdeutschen Wort „Marc“, das für „Grenze“ bzw. „Grenzgebiet“ steht. Dieser Begriff stammt aber wiederum von dem französischen Verb „marquer“ ab, das markieren oder kennzeichnen bedeutet.⁵ Die Grundform „Marc“ benutzt man beispielsweise heute noch im Friesischen, wenn man von einem Kennzeichen spricht.⁶

Was die Definition einer Marke angeht, findet man in der Literatur unzählige Interpretationsansätze, die heutzutage nicht mehr ganz zeitgemäß sind. Das hängt aber vor allem auch damit zusammen, dass sich Werbepsychologen und Marktforscher schon seit Anfang des 19. Jahrhunderts mit dem Thema der Marke beschäftigen.

Domizlaff bspw. konzipierte bereits im Jahr 1939 – ausgehend von der Meinung, dass Konsumwaren am ehesten einem Markenartikel entsprechen⁷ – folgende These: „Ein(e) Marke(nartikel) ist eine Fertigware, die mittels eines Zeichens markiert ist und die dem Konsumenten mit konstantem Auftritt und Preis in einem größeren Verbreitungsraum dargeboten wird.“⁸ Laut *Domizlaff* ist aber auch die Qualität des Produkts von enormer Bedeutung, denn sie ist für ihn primäre Entstehungsursache einer natürlichen Markenbildung.⁹ Diese Ansicht kann als überholt eingestuft werden, denn es gibt heutzutage auch Marken, die sich nicht aufgrund ihrer Qualität, sondern durch ihren billigen Preis durchgesetzt haben (z.B. die Bekleidungsfirma H&M) und dabei ist beste Qualität oftmals nicht zu erwarten. Eine intensive

⁵ Drosdowski, 1997, o.S.

⁶ Hüllemann, 2007, S. 81.

⁷ vgl. *Domizlaff*, 1939, S. 32.

⁸ Meffert, 2005, S. 5.

⁹ vgl. *Domizlaff*, 1939, S. 33.

Beschäftigung mit dem Thema Marken erfolgte erst ab den 1960er Jahren. *Mellerowicz* brachte 1963 einen Markenartikel erstmals mit Werbung in Verbindung. Er war der Meinung, dass man eine hohe „Anerkennung der beteiligten Wirtschaftskreise“¹⁰, womit er die Verbraucher, Hersteller und Händler meint, nur bekommen kann, wenn das Unternehmen für seine Marken starke Verbraucherwerbung betreibt. Im Jahr 2008 ordnet *Adjouri* den Markenbegriff in einen Kommunikationsprozess ein, wenn er formuliert, dass „(eine) Marke Botschaft und Medium zugleich“¹¹ sei und darüber hinaus eine eigene Identität besitze¹². Innerhalb eines Kommunikationsprozesses ist der Sender (das Unternehmen) der aktive Part beim Markenaufbau, denn er initiiert die Marke, bestimmt den Namen und legt die zu übermittelnde Botschaft fest. Der Empfänger interpretiert diese Werte und akzeptiert diese (beim Kauf) oder lehnt diese ab (Nicht-Kauf).

Aus allen Thesen kann man folgende Merkmale für eine Marke ableiten: Durch Namen und/oder Symbole erfolgt die Markierung des Produkts. Dabei ist sowohl eine gleichbleibende Aufmachung als auch Qualität von Vorteil. Ziel einer Marke ist es, das Vertrauen der Zielgruppe oder anderer Konsumenten zu gewinnen, um Wiederholungskäufe zu beabsichtigen. Angebracht ist dabei, ein angemessenes konstantes Preisniveau zu verfolgen, denn dieses dient als vertrauensbildende Konstante. Das Unternehmen der Marke muss die Kunden durch gezieltes Marketing ansprechen, denn nur so kreiert man sein eigenes Image und damit eine Marke.¹³

Als Grundlage für diese Arbeit soll die Definition nach *Meffert* dienen: „Die Marke ist ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“¹⁴

2.1.2 Historie und Rechtsgrundlage der Marke

Marken sind keine Theorien der Gegenwart. Das Markieren von Gegenständen geht bereits bis 2000 v. Chr. zurück. Im alten Ägypten kennzeichnete man Ziegelsteine mit Symbolen, die deutlich machen sollten, welche Steine

¹⁰ vgl. Meffert, 2005, S. 5.

¹¹ Adjouri/ Büttner, 2008, S. 70.

¹² vgl. Adjouri/Büttner, 2008, S. 71.

¹³ vgl. Böttcher, 2005, S. 17.

¹⁴ Meffert, 2005, S. 847.

besser waren als andere. Die Markierung diene vor allem der Differenzierung, denn die Produkte sollten wertvoller als die der Konkurrenz eingestuft werden. Es sollte eine Identifikation mit der Marke herbeigeführt werden.¹⁵

Der Wirtschaftswissenschaftler *Meffert* sieht den Beginn der Markenbildung Mitte des 19. Jahrhunderts, als es in Folge der Industrialisierung zu einer Massenproduktion kam, die aber eben auch Qualitätsschwankungen unterlag.¹⁶ So fingen die Händler an, ihre Produkte zumeist mit einer Aufschrift zu versehen. 1874 erließ Bismarck infolgedessen mit dem Reichsmarkenschutzgesetz die erste Rechtsgrundlage für Marken. In §1 hieß es: „Gewerbtreibende (...) können Zeichen, welche zur Unterscheidung ihrer Waaren von den Waaren anderer Gewerbetreibenden auf den Waaren selbst oder auf deren Verpackung angebracht werden sollen, zur Eintragung in das Handelsregister des Ortes ihrer Hauptniederlassung bei dem zuständigen Gerichte anmelden.“¹⁷

Im Jahr 1995 erfolgte eine Überarbeitung der Markengesetze. In §2 heißt es nun: „Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen (...) geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“¹⁸ Fortan können also auch Dienstleistungen als Marke geschützt werden. Zudem kann der Markenschutz laut §7 von natürlichen und juristischen Personen wie auch von rechtsfähigen Personengesellschaften geltend gemacht werden.¹⁹

2.1.3 Bedeutungen und Funktionen von Marken

„Eine Marke hat ein Gesicht wie ein Mensch.“²⁰ Der Wert des Produkts liegt für den Verbraucher in der Vertrautheit. Eine Marke ist eine Symbiose sämtlicher Besonderheiten und Eigenschaften eines Markenartikels. Am besten wäre es, diese wesentlichen Aspekte nach erfolgreicher Markteinführung nicht mehr zu trennen.

¹⁵ vgl. Böttcher, 2005, S 17.

¹⁶ vgl. Meffert, 2005, S. 20 f.

¹⁷ Deutsches Reichsgesetzblatt, 1874, Nr. 28, S. 34 f.

¹⁸ Markengesetz, o.J.

¹⁹ vgl. Markengesetz, o.J.

²⁰ vgl. Domizlaff, 1939, S. 92.

Laut Literatur haben Marken zwei Grundfunktionen – die Identifizierungs- und die Unterscheidungsfunktion. Diese beiden Faktoren sind für eine Marke elementar, denn sie sind die Voraussetzung für die Markenbildung. Aus ihnen kann man dann im Folgenden noch weitere Unterfunktionen, wie die Schutz-, Kommunikations-, Orientierungs- und Garantiefunktion, ableiten.²¹

Man muss festhalten, dass es für eine Marke zwei Bedeutungsebenen gibt: Die eine dient dem Unternehmen, die andere dem Konsumenten. Für die *Unternehmen* sind Marken von essentieller Bedeutung, denn sie bieten Schutz für das Firmenlogo und sind somit eine wichtige Handhabe gegen Markenpiraterie. Zudem schützen sie den Ruf des Unternehmens.²² Dem *Konsumenten* dienen Marken bei seiner Auswahlentscheidung und sollen – wie schon bei den Ägyptern – eine Differenzierung erwirken. Sie erhöhen für den Konsumenten die Markttransparenz. Vor allem in den komplexen Märkten der Konsumgüterindustrie, wo das Angebot kaum noch überschaubar ist und Produktunterschiede immer seltener werden, besteht ein immer weiter zunehmender Verdrängungswettbewerb. Hier wird dann oftmals auf den Markenartikel zurückgegriffen.²³ Der Markenhersteller hat das Ziel, dass der Konsument das markierte Produkt wahrnimmt und von anderen Produkten unterscheidet. „Durch die Einheit zwischen Markierung (Zeichenträger) und Produkt (Objekt) entsteht eine Bedeutungsbeziehung, die den kommunikativen Inhalt (Botschaft) der Marke ausmacht.“²⁴ Erkennt der Kunde an einem Produkt eine Marke, so assoziiert er mit ihr eine bestimmte Eigenschaft und kann sich infolgedessen bewusst für, aber auch gegen sie entscheiden. Marken haben also eine Informations- und Orientierungsfunktion.

2.1.4 Betrachtung der Marke im Zusammenhang von Image und Identität

Ein „Image“ ist laut Duden eine Vorstellung oder ein Bild, das man von jemandem oder etwas hat, während der Ausdruck „Identität“ mit dem Terminus „völlige Gleichheit“ zu übersetzen ist. Er hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort „idem“, was so viel wie „dasselbe“ bedeutet.

²¹ vgl. Adjouri, 1993, S. 100.

²² vgl. Böttcher, 2005, S 19.

²³ vgl. Adjouri, 1993, S. 2.

²⁴ Adjouri, 1993, S. 138.

Oftmals werden die Begriffe „Identität“ und „Persönlichkeit“ synonym verwendet, dabei ist die Identität die Gesamtheit aller Persönlichkeitseigenschaften. Erste Untersuchungen zum Identitätsbegriff gehen auf den englischen Philosophen John Locke zurück.

Sowohl das Image als auch die Identität sind sehr eng mit einander verbunden. Beide Termini dürfen aber nicht bedeutungsgleich verwendet werden. Inwieweit diese beiden Begriffe mit der Markenbildung zusammenhängen, wird im Folgenden geklärt:

Adjouri formulierte 2008 folgende These: „Die Identität einer Marke besteht aus zwei Ebenen, der formalen (wahrnehmbaren) und der inhaltlichen (nicht-wahrnehmbaren) Ebene.“²⁵ Der formale Aspekt beinhaltet alles Optische, was eine Marke kennzeichnet. Zu diesen Bausteinen zählen ein Bildzeichen, Farbe, Design, Werbung oder Musik. Die Grundvoraussetzung ist jedoch ein Name, denn dieser führt die Identifikation und die Differenzierung erst herbei. Die zweite Ebene bezieht sich auf alle nicht-wahrnehmbaren Elemente. Das bedeutet, sie basiert auf Vorstellungen, Meinungen, Gefühlen und Erfahrungen, die man mit dieser Marke verbindet. Diese Ebene ist von Subjektivität geprägt und entwickelt sich erst über Jahre. Beide Ebenen sind untrennbar mit einander verbunden. Nur durch das Zusammenwirken von inhaltlichen und formalen Aspekten entsteht eine „unverwechselbare, durchsetzungsfähige und erfolgreiche Markenidentität.“²⁶ Sie stellt das Selbstbild dar.

Ein Unternehmen kann nur dann erfolgreich seine Marke positionieren, wenn es den Zielgruppen die richtigen Botschaften vermittelt. Von Bedeutung ist hierbei, dass das Unternehmen nicht nur betrachtet, wie die Marke sein sollte (Selbstbild), sondern analog dazu auch weiß, wie die Marke angenommen wird (Fremdbild). Sollte dies nicht der Fall sein, kann eine Kommunikation mit der Zielgruppe nicht stattfinden. „Erst aus der Überschneidung von Selbst- und Fremdbild ergibt sich eine Markenidentität.“²⁷ Je größer dabei die Schnittmenge, desto größer ist auch die Identität.

²⁵ Adjouri/Büttner, 2008, S. 71.

²⁶ Adjouri/Büttner, 2008, S. 71.

²⁷ Adjouri/Büttner, 2008, S. 101 f.

2.1.5 Bewertung von Marken

Um den Erfolg einer Marke und die Effizienz des Managements zu beurteilen, bietet sich der Markenwert als Erfolgsmaß an. In der Literatur gibt es einige Modelle zur Beurteilung dieses Markenwertes, der abhängig vom Bewertungszweck sowie der -situation und von der Motivlage des Wertenden ist. Letztendlich ist der Markenwert der Nutzen, den ein Interessent aus der Marke ziehen kann. Das kann der Eigentümer der Marke sein, der Erwerber, der Investor im Falle einer Beteiligung, aber auch derjenige, dem die Marke für unternehmerische Dispositionen anvertraut ist, z.B. der Produktmanager (zum Markencontrolling).²⁸ Im Folgenden werden zwei Modelle der Markenbewertung, die sich bereits in der Praxis bewährt haben, näher betrachtet.

2.1.5.1 Beurteilung anhand des Markensteuerrads

Um die Inhalte einer Markenidentität zu klären, eignet sich eine Aufschlüsselung der einzelnen Markenbestandteile mithilfe des Markensteuerrads.

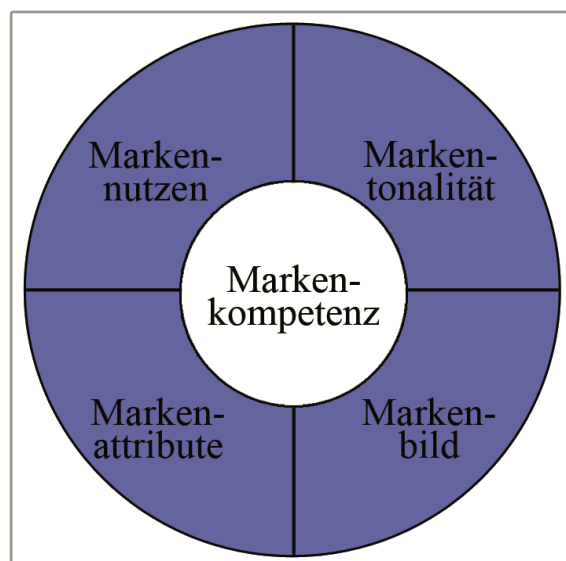


Abb. 1: Markensteuerrad nach Esch
(Quelle: Esch, 2007, S. 4.)

²⁸ vgl. Trommsdorff, o.J., S. 4.

Markenkompetenz = Wer ist die Marke?

Diese Bewertungsebene bezieht sich auf die Position der Marke im Verhältnis zu seinen Konkurrenten. Hierbei wird sowohl auf die Kernwerte der Marke als auch auf deren Herkunft kurz und präzise eingegangen.

Markennutzen = Was bieten wir?

Der Markennutzen unterteilt sich in den funktionalen (z.B. Preis-Leistungs-Verhältnis) und den psychosozialen Nutzen (z.B. Gefühle, die dem Kunden etwas Bestimmtes vermitteln). Dabei ist letzterer Nutzen für den Kunden häufig der wichtigere. Nutzen können allerdings nur dann erbracht werden, wenn dahinter Eigenschaften des Unternehmens, der Menschen im Unternehmen oder der Produkte stehen.

Markentonalitäten = Wie sind wir?

Mit der Markentonalität werden vor allem die Persönlichkeitsmerkmale, die Markenerlebnisse und die Charaktereigenschaften, die mit der Marke assoziiert werden, verbunden. Hierbei kommt es auch auf Emotionen und Gefühle an, die mit der Marke verknüpft sind.

Markenbild = Wie tritt die Marke auf?

Das Markenbild beschreibt alle wahrnehmbaren modalitätsspezifischen Eindrücke (visuell, haptisch, akustisch, etc.), die mit der Marke verbunden sind.

Markenattribute = Über welche Markenattribute verfügen wir?

Im Gebiet der Markenattribute beschäftigt man sich damit, über welche Eigenschaften die Marke, aber auch das Unternehmen, verfügt.

2.1.5.2 Beurteilung mithilfe des PEBT-Modells

Für die Beurteilung einer Vereinsmarke ist allerdings das nachfolgende PEBT-Modell von *Alexa* eher geeignet, denn es berücksichtigt das Kriterium der Emotionalität, das bei Esch weitestgehend unberücksichtigt bleibt. Auf Emotionalität kommt es aber beim Fußball an – eher als bei den Marken aus den Konsum-, Handels- oder Dienstleistungsbereichen.

PEBT-Modell			
<u>Professionalität</u>	<u>Emotionalität</u>	<u>Bodenständigkeit</u>	<u>Tradition</u>
Professionell	Leidenschaftlich	Divenhaft	Traditionell
Kompetent	Fröhlich	Arrogant	Traditionsreich
Strategisch	Lebenslustig	Bescheiden	
Seriös	Emotional		
Erfolgreich	Temperamentvoll		
Leistungsorientiert	Begeisternd		
Zuverlässig	Gesellig		
Solide	Aufregend		
Konstant			
Verantwortungsvoll			
Vertrauenswürdig			

Abb.2: PEBT-Modell der Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen
(Quelle: Alexa, 2009, S. 239)

Dieses Modell basiert auf einer zweistufigen Methodik. Alexa verwendete für die Erstellung „zum einen relevante Indikatoren aus etablierten Messmodellen (...) und zum anderen neue, themenspezifische Merkmale (aus) Experteninterviews.“²⁹ Die Dimension der „Professionalität“ ist mit den elf Indikatoren die wichtigste und zeigt, dass diesem Kriterium bei Vereinen besondere Bedeutung zukommt. Sie umfasst die wahrgenommene Geschäftsstruktur, aber gleichzeitig auch den sportlichen Erfolg, der laut Alexa mit professionellen Strukturen einhergeht. Die Ebene der „Emotionalität“ hat mit acht Kennzeichen ebenfalls einen hohen Stellenwert. Mit Leidenschaft oder Geselligkeit werden Aspekte aufgegriffen, die für die Fans aber auch für die Sportler charakterisierend sind. Die „Bodenständigkeit“ beleuchtet die Herkunft der Vereine und ob sie sich trotz Erfolg/Misserfolg als nahbar und natürlich oder arrogant und divenhaft präsentieren. Die Ebene der „Tradition“ fällt nicht zu sehr ins Gewicht, ist aber dennoch im PEBT-Modell enthalten. Sie „beherbergt sowohl gelebte Traditionen (...) als auch die Aspekte einer durch die Historie geprägten Reife.“³⁰

²⁹ Alexa, 2009, S. 239.

³⁰ Alexa, 2009, S. 240.

Die Beurteilung der Vereine erfolgte in einer empirischen Erhebung in zwei Modulen. Zum einen wurden Anhänger zu ihrem Lieblingsverein befragt, zum anderen mussten sie auch andere Vereine bewerten.³¹

2.1.6 Zwischenfazit

In Punkt 2.1.1 wurde die Marke von *Meffert* als ein „in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung“³² definiert. Darunter kann man genau genommen auch Fußballvereine fassen, denn auch sie bieten dem Konsumenten (Fan/Fernsehzuschauer) mit ihrem Fußballspiel eine Leistung an. Zusatzleistungen, wie man sie aus der Wirtschaft kennt, können hierbei im engeren Sinne die Attraktivität oder auch der Erfolg des gespielten Fußballs sein.³³

Zudem haben Fußballvereine sowohl eine formale (Vereinswappen, -farben, Schriftzug) als auch eine inhaltliche Ebene (Vereinswerte, -philosophie), die für *Adjouri* wichtige Determinanten eine „unverwechselbare, durchsetzungsfähige und erfolgreiche Markenidentität“³⁴ sind³⁵.

So kann man nun eine Vereinsmarke in Anlehnung an Mefferts und Adjouris Ausführungen wie folgt definieren: Eine Vereinsmarke ist ein in der Psyche des Fans (oder anderen Fußballinteressierten) fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild vom Produkt Fußball und seinen Zusatzleistungen. Die Vereinsmarke wird zudem durch das Vereinslogo und weiteren optischen Markierungen symbolisiert und erhält durch die Vereinswerte Ausdruck. Profifußballvereine können als Marken betrachtet werden.

2.2 Grundlagen des Sponsorings

Nach der ausführlichen Beschäftigung mit dem Thema „Marke“ befasst sich die Arbeit im Folgenden mit dem Sponsoring – im Speziellen mit dem Sportsponsoring.

³¹ Wie Hertha BSC in dieser Erhebung abgeschnitten hat, wird in Punkt 5.1.2 geklärt.

³² Meffert, 2005, S. 847.

³³ vgl. Alexa, 2009, S. 31 f.

³⁴ Adjouri/Büttner, 2008, S. 71.

³⁵ siehe Punkt 2.1.4

2.2.1 Entwicklung und Definition des Sponsorings

Die Entstehung des heutigen Sponsorings lässt sich aus dem Mäzenatentum herleiten. Der Begriff geht auf den Römer Maecenas (70-8 v. Chr.) zurück.³⁶ Ziel war es damals, jemanden oder etwas selbstlos – also ohne Gegenleistung – zu fördern.³⁷ „Im Gegensatz zum Mäzenatentum, das aus der Geschichte bekannt und idealistisch geprägt ist, dient das Sponsoring dem Zweck, daß zwei Partner ihre jeweiligen Interessen erreichen können.“³⁸ Um den Erfolg einer Marke zu steigern, hat sich diese Form der finanziellen Unterstützung von gesellschaftlichen Veranstaltungen im Marketing durchgesetzt. Die Weiterentwicklung des ursprünglichen Mäzenatentums fällt heute in Deutschland unter den Begriff des Spendenwesens.

Juristisch betrachtet beruht das Sponsoring auf einem Vertrag zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten. Die Leistung des Sponsors besteht dabei meistens aus der finanziellen Unterstützung oder der Aufwendung von Sach- und Dienstleistungen. Der Gesponserte verpflichtet sich im Gegenzug, seine Dienste im Sinne der kommunikativen Aktivitäten dem Sponsor zur Verfügung zu stellen.³⁹

Festzuhalten bleibt, dass das Mittel des Sponsorings auch als Image-transfer gesehen wird. Viele Sport- und Kulturbereiche verfügen über ein positives Image. In Verbindung mit einer Marke kann dieses Vorstellungsbild das Markenimage positiv beeinflussen.⁴⁰

Als Definition für die vorliegende Arbeit soll die These nach *Bruhn* gelten. Dieser stellte fest, dass Sponsoring als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen (...) verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“⁴¹

³⁶ vgl. Breuer/Thiel, 2005, S. 275.

³⁷ vgl. Böttcher, 2005, S. 28.

³⁸ Adjouri, 1993, S. 186.

³⁹ vgl. Breuer/Thiel, 2005, S. 275.

⁴⁰ vgl. Adjouri, 1993, S. 187.

⁴¹ vgl. Bruhn, 1998, S. 22.

2.2.2 Einordnung und Bedeutung in der Kommunikation

Das Sponsoring ist in der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix eines jeden Unternehmens einzuordnen. Zur Kommunikationspolitik gehören wiederum die Instrumente Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Verkaufsförderung. Sponsoring ist vor allem ein integratives Element der Kommunikationspolitik und kein eigenständiges Instrument wie die anderen drei zuvor erwähnten. Unternehmen erreichen ihre Zielgruppen nur, wenn sie als Sponsor zunächst die Rechte am Gesponserten erworben haben und sich dann unter Verwendung der klassischen Instrumente präsentieren oder in die Botschaft des Sports integrieren.⁴²

Insgesamt setzten im Jahr 2008 in Deutschland 74,7 % der befragten Unternehmen in ihrem Kommunikations-Mix auf Sponsoring. Wie in den Vorjahren ist dies ein hoher Prozentsatz.⁴³

2.2.3 Ziele des Sponsorings

Sponsor und Gesponselter haben verschiedene Ziele, die sie durch das Sponsoring erreichen wollen. Während es für den Gesponserten in aller erster Linie als Refinanzierung betrachtet werden kann, gestaltet sich die Zielsetzung des Sponsors wesentlich komplexer. Eine Erhebung von Sponsor Visions von 2007 zeigt die sieben wichtigsten Ziele der Sponsoren auf.

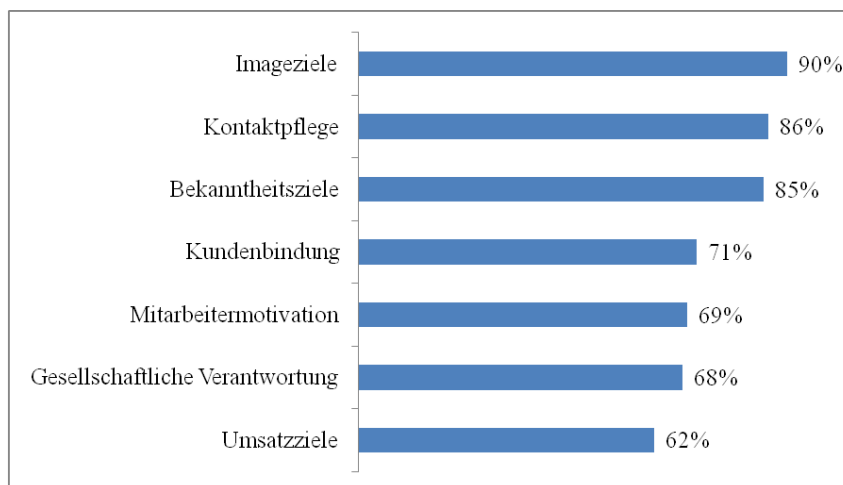


Abb. 3: Ziele des Sponsorings
(Quelle: Sponsor Visions 2007, S. 13)

⁴² vgl. Breuer/Thiel, 2005, S. 277.

⁴³ vgl. PLEON Event+Sponsoring, 2008, S.7.

Für den Sponsor ist das Sponsoring eine Ergänzung zur konventionellen Werbung. Seine Ziele lassen sich laut *Haase* in drei Funktionen unterteilen:⁴⁴

1. Transportfunktion:

Der Gesponserte dient dem Unternehmen als Werbeträger und stabilisiert bzw. steigert dadurch den Bekanntheitsgrad des Sponsors, seines Produktes oder seiner Marke. Die Kontaktpflege mit den unternehmensrelevanten Zielgruppen (86 %) ist für die Unternehmen nach der Verbesserung des Images am wichtigsten – gefolgt von der Erhöhung des Bekanntheitsgrads.

2. Transferfunktion:

Die Attribute und das Image des Gesponserten sollen auf das Image des Sponsors übertragen werden. Hierbei geht es vor allem um die Verbesserung einzelner Imagedimensionen, wobei allgemeine Eigenschaften (z.B. Sympathie) als auch spezielle (z.B. Dynamik) übertragen werden sollen. Laut *Sponsor Visions* streben 90% aller Unternehmen durch das Sponsoring eine Imageverbesserung an.

3. Strategische Funktion:

Hierunter fallen Ziele, die der langfristigen Geschäftspolitik dienen sollen. Das meint z.B. das Umgehen von Kommunikationsbarrieren oder das Aufbauen von Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz. Zu erkennen ist auch, dass 69% der Unternehmen durch ein Engagement als Sponsor die Motivationswirkung nach innen forcieren möchten, was eine Identifikationswirkung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen fördern soll.

2.2.4 Erscheinungsformen

Neben dem Sportsponsoring unterteilt man zudem noch in Kultursponsoring, Sozialsponsoring, Public Sponsoring – worunter das Fördern von Schulen und Hochschulen fällt – sowie das Mediensponsoring.⁴⁵ Das Sportsponsoring ist dabei jedoch am bekanntesten und kommt am häufigsten vor. 2008 setzten 44,9 % der umsatzstärksten deutschen Unternehmen ihr

⁴⁴ Trosien/Haase, 2001, S. 13.

⁴⁵ vgl. Bruhn, 1998, S. 30.

Sponsoringbudget zur Unterstützung des Sports ein. 21,1 % setzten es für Kunst und Kultur ein und 15,4 % für das Sozialsponsoring.⁴⁶ Gemäß des Themas wird an dieser Stelle auf eine Erläuterung der weiteren Sponsoring-Varianten verzichtet.

2.2.5 Spezielle Form: Sportsponsoring

Bei dem Thema Sportsponsoring wird das Augenmerk auf das Sponsoring im Fußball gelegt. 77,9 % aller Unternehmen, die den Sport fördern, engagieren sich im Fußball-Bereich.⁴⁷ Sportsponsoring hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Vor allem im Zuge der Krise der „Kirch-Gruppe“ mussten die Vereine über neue Wege Gelder akquirieren. Denn die Folge des Zusammenbruchs 2002 war für die Fußballvereine gravierend. Allein in den folgenden Spielzeiten 2002/03 und 2003/04 mussten alle Bundesligisten zusammen mit 70 Mio. bzw. 170 Mio. Euro weniger auskommen, was bei einem Gesamtumsatz von einer Mrd. erheblich ins Gewicht fiel.⁴⁸ In dieser finanziell schweren Zeit für die Fußballvereine bot sich für Sportrechtevermarktungsagenturen die Gunst der Stunde. Diese Agenturen sind externe Unternehmen, die sich um alle Sponsoring-Aktivitäten kümmern, die Rechte vermarkten und zum Teil auch für das Merchandising verantwortlich sind.

Verein, Sponsoren und Sportvermarktungsagenturen bilden zusammen mit den Medien und der Öffentlichkeit das Aktionsfeld des Sportsponsorings. Die Sportrechtevermarkter agieren in diesem System als Intermediäre zwischen den Vereinen als Produktanbieter und den Rechtenachfragern. Auch wenn es für die Vereine mit Kosten verbunden ist, einen externen Vermarkter zu beauftragen, so versprechen sich die meisten durch dieses Engagement jedoch einen Mehrwert für den Verein, da die Vermarkter professionell in Sachen Marketing und vor allem im Umgang mit Sponsoren geschult sind.

⁴⁶ vgl. PLEON Event+Sponsoring, 2008, S.12.

⁴⁷ vgl. PLEON Event+Sponsoring, 2008, S.7.

⁴⁸ vgl. Schewe/Rohlmann, 2005, S. 19.

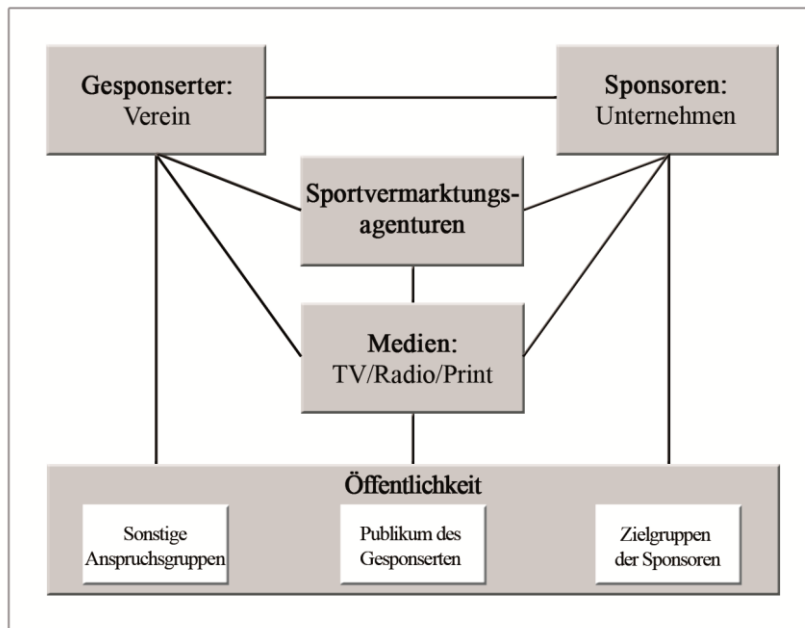


Abb. 4: Aktionsfeld Sportsponsoring
(Quelle: Schewe/Rohlmann, 2005, S. 21)

2.2.5.1 Historischer Abriss

In Deutschland etablierte sich das Sportsponsoring Ende der 1960er Jahre. „Einige Mineralölkonzerne brachten kleine, noch unauffällige Aufkleber an die Rennwagen und unterstützten als Gegenleistung den Automobilsport finanziell.“⁴⁹ In der Folge erkannten auch Unternehmen ohne direkten Bezug zum Sport das Potenzial, das ihnen das Sportsponsoring bietet. 1974 läutete dann der Likörfabrikant G. Mast mit seinem Produkt „Jägermeister“ eine neue Ära des Sponsorings ein – die Trikotwerbung. Er platzierte den Hirsch seines Logos auf dem Trikot von Eintracht Braunschweig.

2.2.5.2 Angewendete Sponsoringmaßnahmen

Neben der klassischen Werbung (Werbung in Print-, Audio- bzw. Video-medien) gibt es vor allem im Sport eine Vielzahl von weiteren Werbeformen. Laut *Dinkel* kann man alle Werbemaßnahmen im Sport in fünf Bereiche untergliedern,⁵⁰ die im Folgenden kurz erläutert werden:

⁴⁹ Breuer/Thiel, 2005, S. 279.

⁵⁰ vgl. Dinkel/Seeberger, 2007, S. 51 ff.

Da gibt es die *Markierung von Ausrüstungsgegenständen*. Darunter fällt in erster Linie die Trikotwerbung, aber auch das Logo des Ausrüsters ist auf der Bekleidung zu finden.

Werbeformen, die sich an den Zuschauer vor Ort richten, werden in den Bereich *Präsenz im Umfeld von Sportveranstaltungen* eingegliedert. Das meint z.B. Fahnen, Programmhefte, aber auch Give-Aways. Auch in diesen Bereich zählt die Bandenwerbung, die für die Zuschauer vor Ort direkt wahrnehmbar ist, und die die passiven Konsumenten durch die Übermittlung der Medien wahrnehmen können. Dadurch verspricht sich ein Unternehmen höhere Erinnerungswerte bei den Zuschauern.

Die dritte Möglichkeit stellt die *Nutzung offizieller Prädikate* dar. Sie ist breit gefächert. Man versteht darunter ein Sponsorship, bei dem ein Unternehmen eine Art Lizenz erwirbt, wonach er sich dann „Offizieller Sponsor“, „Offizieller Lieferant“, etc. nennen darf. „Unternehmen kaufen dabei diese Lizenz und dürfen dadurch das erworbene Prädikat für eine genau vereinbarte Zeitdauer auf Produkten, Plakaten (...) verwenden.“⁵¹

Auch im Sport kann man mit *Testimonials* werben. Das meint die Werbung mit bekannten, aber auch beliebten Sportlern. Ein Beispiel dafür ist der Skispringer Martin Schmitt, der für Milka-Schokolade wirbt.

Als letzte Möglichkeit gibt es die *Namensgebung*, die sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen kann. Zum einen kann ein Sponsor das Recht erwerben, im Namen des Sportvereins oder eines bestimmten Teams erwähnt zu werden. Ein Beispiel dafür sind die Basketballer Deutsche Bank Skyliners aus Frankfurt a.M. Im Fußball ist diese Art der Werbung verboten. In §15 Nr. 2 der Satzung des DFB heißt es: „Änderungen, Ergänzungen oder Neugebungen von Vereinsnamen und Vereinszeichen zum Zwecke der Werbung sind unzulässig.“⁵² Aus diesem Grund musste sich der Fußballverein RB Leipzig, der vom Getränkehersteller Red Bull gesponsert wird, RasenBallSport Leipzig nennen und auf eine Nennung seines Sponsors im Namen verzichten. Des Weiteren gibt es noch das Sponsoring von Veranstaltungen. So heißt z.B. die erste Liga im deutschen Handball TOYOTA-Handball-Bundesliga. Auch Sportstätten können den Namen des Sponsors bekommen. Aus der Fußball-Bundesliga ist das gar nicht mehr wegzudenken. So gibt es die z.B. den Signal-Iduna-Park oder die DKB-Arena.

⁵¹ Dinkel/Seeberger, 2007, S. 57.

⁵² DFB, 2010b, S. 11.

3. Profifußball in Deutschland

3.1 Entwicklungen bis heute

Als Profifußballer gilt, wer mit der beruflichen Ausübung des Sports seinen Lebensunterhalt bestreitet. Das Gegenteil zum Profi ist der so genannte Amateursportler, der zwar auch Geld verdienen darf, jedoch noch einen Hauptberuf ausüben muss.

Wie die Sportart Fußball an sich kommt auch der Profifußball aus England. Bereits seit 1885 durften Spieler in England mit dem Fußballspielen Geld verdienen. In Deutschland galt da noch die Regel, dass ein Spieler nicht mehr als fünf Reichsmark erhalten durfte. 1949 wurde vom DFB dann das Vertragsliga-Statut eingeführt. Das bedeutete, dass ein Spieler bei einem Verein angestellt war, jedoch ausdrücklich nicht als Profi galt und weiterhin einem „zivilen“ Beruf nachgehen musste. Dennoch erhielt er für seine Leistungen ein Entgelt, das offiziell als Entschädigung titulierte war. Diese finanzielle Entschädigung war auf 320 DM begrenzt. Die Regelung war zu diesem Zeitpunkt keine wirkliche Neuerung, sondern eher eine Legalisierung, denn Zahlungen an Spieler waren schon eher Gang und Gebe.⁵³ 1963 zusammen mit der Gründung der Bundesliga wurde dann der Lizenzspieler eingeführt. Ein Lizenzspieler ist laut der „Lizenzordnung Spieler“ ein Spieler, der das Fußballspielen in einem Lizenzverein oder einer Kapitalgesellschaft ausübt. Dabei muss ein schriftlich ausgehandelter Vertrag unterzeichnet worden sein.⁵⁴ Ein Spieler durfte nun bis zu 1200 DM zzgl. Prämien verdienen.⁵⁵ Ende 1998 beschloss der 36. DFB-Bundestag eine Änderung der Statuten in Bezug auf die Rechtsform der Fußballvereine. Demzufolge durften die Vereine ihre Berufsfußballabteilung auf eine neu zu gründende Kapitalgesellschaft ausgliedern.⁵⁶ Der DFB-Bundestag hat diese Vereinbarungen mit den Zielen begründet, dass man den Vereinen sowohl die Eröffnung von Finanzierungsmöglichkeiten als auch die Einbindung von Sponsoren und anderen Interessierten ermöglichen muss.⁵⁷ Die Vereine haben zudem die Möglichkeit, eine vom Hauptverein losgelöste, gesetzlich geregelte Geschäftsführung installieren zu können.

⁵³ vgl. Müller, 2000, S. 25.

⁵⁴ vgl. DFB, o.J., S. 3.

⁵⁵ vgl. Müller, 2000, S. 26.

⁵⁶ vgl. Müller, 2000, S. 146.

⁵⁷ vgl. Kußmaul/Zabel, 2003, S. 687.

Somit wurden die Strukturen der einzelnen Vereine professionalisiert. Statt Ehren- gab es nun Hauptämter. In einem Idealverein (e.V.) wäre dies nicht möglich. Damit wurde die Professionalisierung und Kommerzialisierung der Vereine des Profifußballs in Gang gesetzt.⁵⁸

Die Vereine mussten nun herausfinden, welche Kapitalgesellschaft für sie die beste darstellt. „Verschiedene Formen von Beteiligungsfinanzierungen stellen das Risiko dar, dass neue Anspruchsgruppen Mitspracherechte erlangen und somit in das Management der Profiorganisation eingreifen können. Um dieses Risiko zu verhindern bzw. zu minimieren hat sich im Profisport in den letzten Jahren gezeigt, dass viele Organisationen die Rechtsform der GmbH & Co KGaA wählten.“⁵⁹ Auch Hertha BSC hat sich dazu entschieden, die Profi-, Amateur- und A-Jugendmannschaft in eine solche Kapitalgesellschaft auszugliedern. Für diese drei Mannschaften ist seit 2000 die Hertha BSC GmbH & Co KGaA zuständig.⁶⁰ Der haftende Gesellschafter ist die vereinseigene Hertha BSC Verwaltung GmbH. Dieses Unternehmen trägt das Haftungsrisiko und ist in vollständigem Besitz des Muttervereins.⁶¹

Die vorerst letzte Neuerung gab er zur Saison 2008/09. Der deutsche Profifußball ist nun auf drei Ligen verteilt. Da gibt es die erste und zweite Fußball-Bundesliga und die dritte Fußball-Liga.

3.2 Organisation des Fußballs in Deutschland

Der Dachverband aller deutschen Fußball-Vereine – egal ob bei den Männern oder bei den Frauen – ist der *Deutsche Fußball-Bund* (DFB). Dieser wurde am 28. Januar 1900 in Leipzig gegründet. In der Mitgliederstatistik vom März 2010 vermeldet der Verband, dass über 6,7 Millionen Mitglieder, die in 25.703 Vereinen organisiert sind, beim DFB registriert sind.⁶²

Zudem existiert seit Ende 2000 noch der *Liga-Fußballverband e.V.*, der meistens nur als Ligaverband bezeichnet wird. Er ist ein Zusammenschluss aller deutschen Profivereine bzw. aus dessen Kapitalgesellschaften.

⁵⁸ Aufgrund dessen werden in dieser Arbeit nachfolgend die Begriffe Fußballverein und Fußballunternehmen synonym verwendet.

⁵⁹ Breuer/Thiel, 2005, S. 224.

⁶⁰ vgl. Hertha BSC Berlin.

⁶¹ vgl. Breuer/Thiel, 2005, S. 234.

⁶² DFB, 2010a.

Alle Vereine sind gleichberechtigte Partner. Die vornehmliche Aufgabe des Ligaverbands ist die Organisation der ersten und zweiten Bundesliga. Des Weiteren vertritt der Ligaverband die Interessen der Profivereine – vor allem gegenüber dem DFB. Im DFB nimmt der Ligaverband eine Sonderrolle ein, denn er besitzt eine Sperrminorität bei allen, seine Belange betreffenden Entscheidungen.⁶³

Im Mai 2001 erfolgte die Gründung einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des Ligaverbands, die sich *Deutsche Fußball Liga GmbH* (DFL) nennt. Diese ist mit der operativen Geschäftsführung der ersten und zweiten Bundesliga beauftragt worden und ist damit für den Spielbetrieb, die Lizenzierung und die Vermarktung verantwortlich.

3.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Fußballs

Fußball ist in Deutschland die Sportart, die die meisten Menschen begeistern kann. 69,7% der Männer und 30,3% aller Frauen in Deutschland zeigen Interesse für das Spiel mit dem lederen Ball.⁶⁴

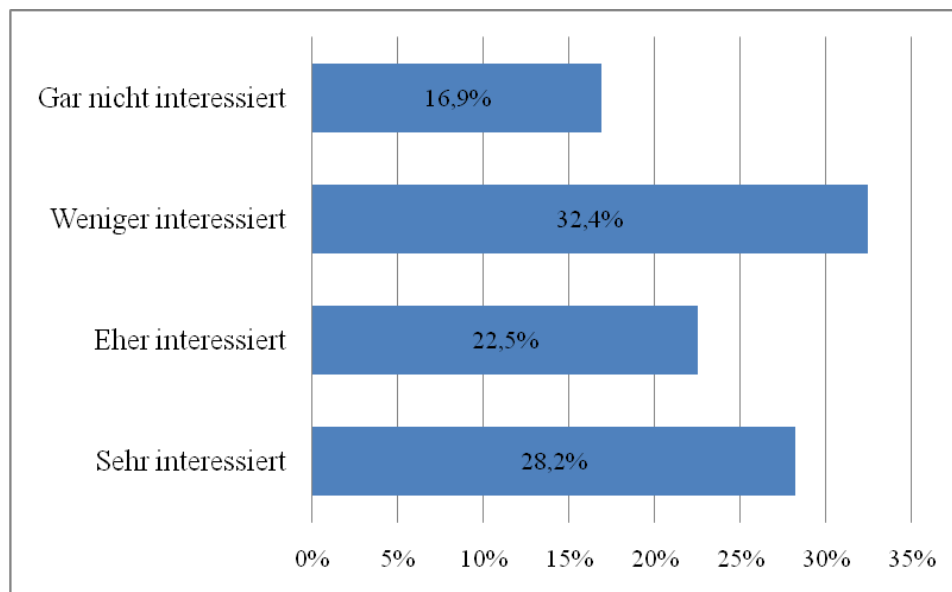


Abb. 5: Grundsätzliches Interesse am Thema Fußball
(Quelle: Statista, 2010b)

⁶³ vgl. Göke/Wirkes, 2010, S. 54.

⁶⁴ Statista, 2010a.

Abbildung 5 zeigt das grundsätzliche Interesse der Deutschen ab 14 Jahren am Thema Fußball. Es fällt auf, dass sich nur weniger als ein Fünftel überhaupt nicht für Fußball interessieren.

Über Fußball – sei es über Ergebnisse, Schiedsrichterentscheidungen oder Transfers – wird beinahe täglich diskutiert. Die ökonomische Bedeutung ist offensichtlich. Das wird vor allem anhand von steigenden Spielersummen auf den Transfermärkten, im Merchandising und Sponsoring, aber auch bei den Vermarktungsrechten deutlich. Parallel dazu steigen auch die Zuschauerzahlen. Stadionbesuche, aber auch das Gucken vor dem Fernseher oder mit Freunden beim immer beliebter werdenden Public Viewing gewinnen an Bedeutung.

Wie das schweizerische Unternehmen Deloitte, das sich bereits seit Jahren mit der Entwicklung der europäischen Fußballligen beschäftigt, in seinem Jahresbericht 2010 feststellte, konnte die Bundesliga den höchsten Umsatzwachstum (+10%) der fünf europäischen Top-Ligen (Premier League, Bundesliga, Primera Division, Serie A, Ligue 1) verzeichnen. Die Bundesliga befindet sich mit Gesamterlösen von 1,6 Milliarden Euro hinter den Engländern auf Platz zwei. Der Zuwachs der Bundesliga ergibt sich größtenteils aus den Sponsoring- (+16%) und Spieltagerlösen (+7%). Außerdem konnte die Bundesliga in der abgelaufenen Saison 2009/10 mit durchschnittlich 42.500 Zuschauern pro Spieltag zum siebten Mal in Folge einen Zuschaueranstieg verzeichnen – was abermals ihre Ausnahmestellung in Europa untermauert.⁶⁵

3.4 Haupteinnahmesäulen eines Vereins

Den meisten Umsatz machen Deutschlands Profiklubs (Abb. 6 beinhaltet die Daten der ersten und zweiten Bundesliga) durch die mediale Verwertung des Fußballspiels und durch die Werbung, die das Sponsoring miteinschließt.

⁶⁵ vgl. Deloitte, 2010b.

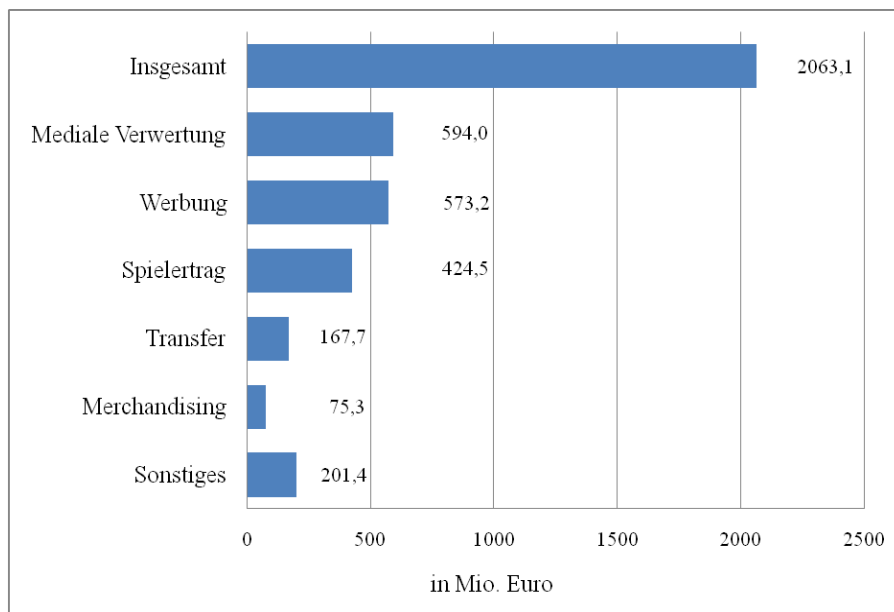


Abb. 6: Struktur der Einnahmen deutscher Profiklubs in der Saison 08/09
(Quelle: Statista, 2010c)

Die Vereine der ersten Bundesliga erhielten 2009 für die Übertragung ihrer Spiele im Pay-TV und die Zusammenfassungen im Free-TV 360 Millionen Euro von den Fernsehgehdern.⁶⁶ Diese Einnahmen beziehen sich übrigens nur auf den deutschen TV-Vertrag. Vereine, die international spielen, erhalten je nach Abschneiden von der UEFA ebenfalls noch einige Zuschüsse. Wie aus Abb. 6 ersichtlich wird, machen diese beiden Punkte in der Saison 2008/09 etwa 56,6 % aller Einnahmen aus. Den drittgrößten Posten bei den Gesamterlösen stellen die Einnahmen der einzelnen Spieltage dar. Darunter fallen das Ticketing und Hospitality. Einen eher unbedeutenden Anteil an den gesamten Einnahmen stellt das Merchandising dar. Es macht gerade einmal 3,6 % aller Einnahmen aus.

Dennoch ist es so, dass sich die Einnahmen für die einzelnen Vereine – sei es durch die Fernsehgehdern, die Vermarktung, aber auch das Merchandising – in den letzten Jahren vervielfachten.⁶⁷ Das liegt auch daran, dass die erste Bundesliga ihren Umsatzwachstum in den letzten fünfzehn Jahren vervierfacht hat, was aus der nachstehenden Grafik ersichtlich wird.

⁶⁶ vgl. Bild, 2009.

⁶⁷ vgl. Breuer/Thiel, 2005, S 220 ff.

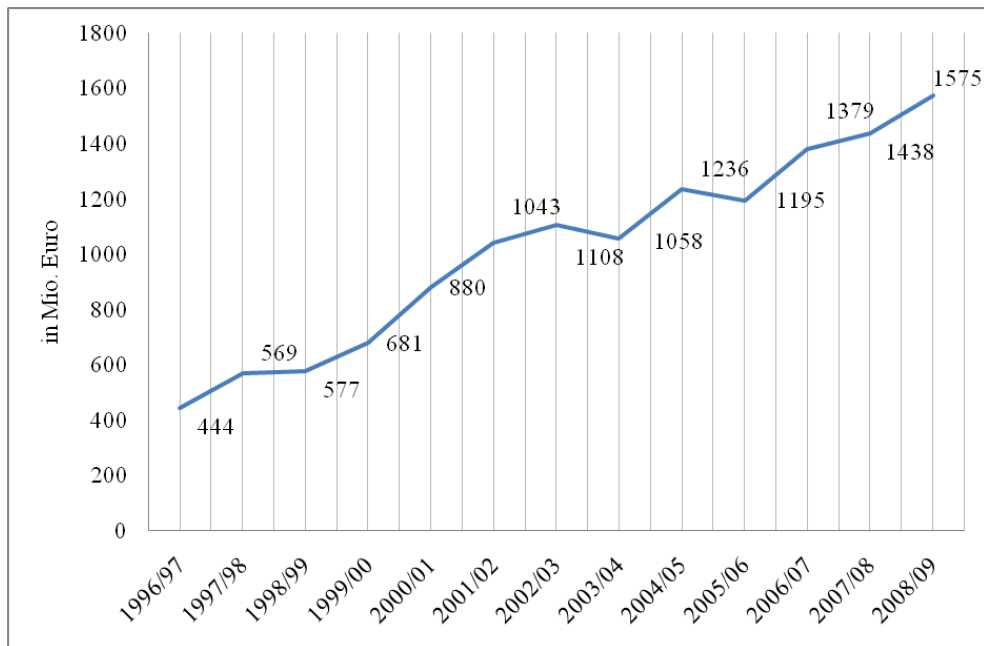


Abb. 7 Umsatzwachstum der 1. Bundesliga von 1996/97 bis 2008/09
(Quelle: Deloitte, 2010a)

3.4.1 TV-Einnahmen

In Deutschland werden die Fernsehrechte für die ersten beiden Bundesligen zentral vom DFB bzw. seit der Saison 2001/02 vom Ligaverband vermarktet. Der Anstieg der Fernsehgelder geht mit den Veränderungen der Marktstruktur einher, denn durch die Ausweitung der Berichterstattung von den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten auf die privaten und später sogar aufs Pay-TV stiegen die Einnahmen der Bundesligisten. Der Einbruch der TV-Gelder ab 2002 und den Folgejahren ist mit der Insolvenz der Kirch-Gruppe und den Auswirkungen zu erklären.⁶⁸

⁶⁸ vgl. Alexa, 2009, S. 42 ff.

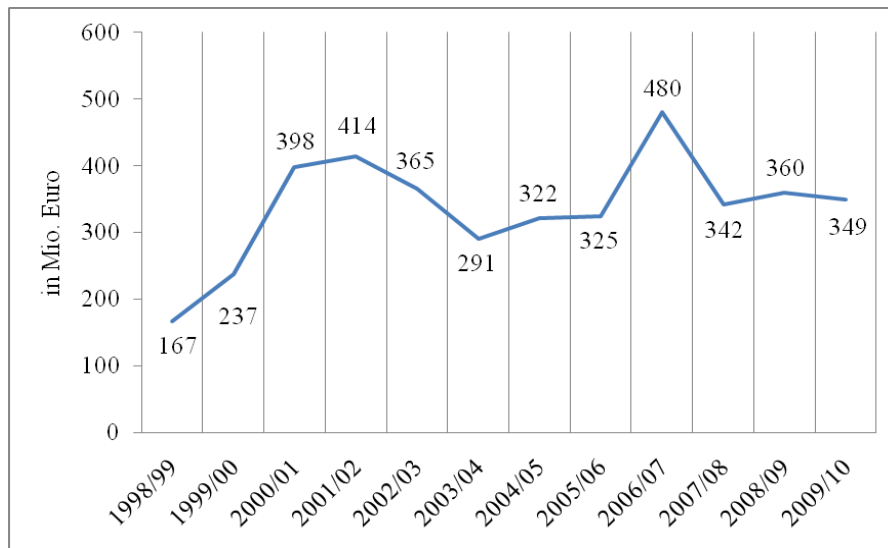


Abb. 8: Entwicklung der TV-Einnahmen der ersten Bundesliga
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Alexa, F., S. 42, DFL, 2009a)

Von den Fernsehgeldern bekommt nicht jeder Verein einen gleich großen Anteil. Die Summe hängt sowohl mit dem Abschneiden der abgelaufenen Saison als auch mit den Resultaten der drei vorangegangenen Spielzeiten zusammen. Dadurch entsteht aber auch zusehends eine immer größer werdende finanzielle Kluft zwischen den einzelnen Vereinen der Liga. Das hat dann natürlich auch auf die sportlichen Unterschiede Auswirkungen. In Deutschland ist das aber beispielsweise noch nicht so extrem ausgeprägt wie in Spanien oder England.

Von den 349 Millionen Euro der Saison 2009/10 entfielen auf Hertha BSC etwa 18,75 Millionen Euro und damit knapp zehn Millionen weniger als auf den Branchen-Primus FC Bayern München. Damit liegt Hertha auf Platz zehn dieser Liste.⁶⁹

3.4.2 Spieltagsbezogene Einnahmen

In diese Kategorie zählt zum einen das Ticketing – also der Verkauf der Eintrittskarten – aber auch die Umsätze aus Hospitality- und Cateringeinnahmen. Dabei kommt der Vereinsmarke laut *Alexa* in Bezug auf die Zuschauerzahlen eine ganz besondere Bedeutung zu, denn diese wird „weniger durch die Ergebnisunsicherheit als vielmehr durch die Reputation

⁶⁹ RP online, 2010.

und Marke (des) Vereins bestimmt.“⁷⁰ Folglich – so formuliert Alexa weiter – können die spieltagsbezogenen Einnahmen durch eine strategische und erfolgreiche Markenführung aber auch -positionierung entschieden beeinflusst werden.⁷¹

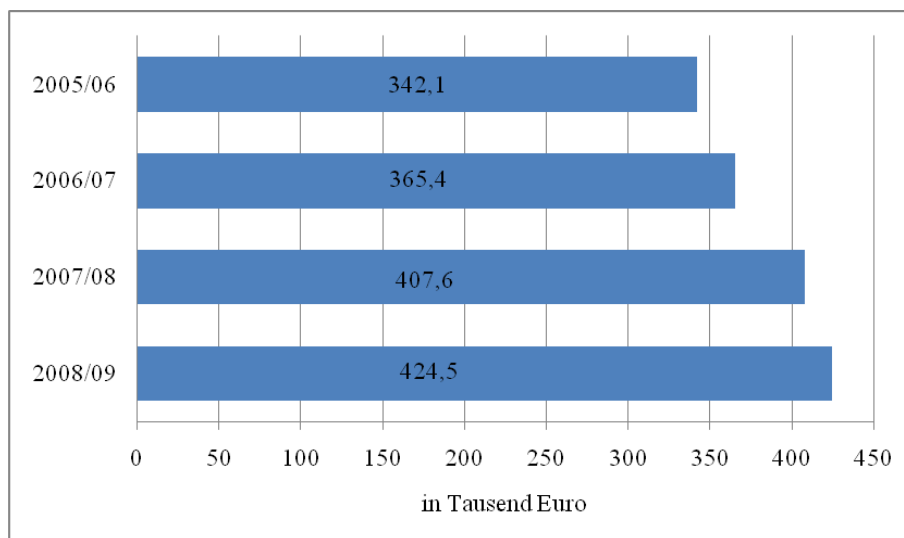


Abb. 9: Erlöse aus dem Spielbetrieb
(Quelle: DFL, 2010)

Der Zuschauer kann sowohl aktiv als auch passiv das Spiel verfolgen. Der *aktive* Zuschauer, der durch die Entrichtung eines Eintrittsgeldes das Spiel im Stadion verfolgt, „bildet die ökonomische und sportliche Basis.“⁷² Darunter versteht man zum einen die erwähnten Ticketerlöse, zum anderen meint diese Aussage aber auch, dass nur mithilfe der Zuschauer eine so genannte „Stadionatmosphäre“ geschaffen werden kann, die sich auf die Leistung der Sportler und somit auch auf den Erfolg auswirken kann. Sie dient also auch als Basis für Einnahmequellen und steigert das Vermarktungspotenzial des Vereins. Denn auch darüber werden Sponsoren akquiriert, die darin dann einen größeren Absatzmarkt für ihre Produkte sehen. „Durch ihre indirekte Einflussnahme können die *passiven* Teilhaber der Fußballunterhaltung (TV, Radio, Internet) auch als Kunden bezeichnet werden.“⁷³

⁷⁰ Alexa, 2009, S. 54.

⁷¹ Alexa, 2009, S. 54.

⁷² Augustin, 2008, S. 59.

⁷³ Augustin, 2008, S. 61.

Der Zuschauerboom der Bundesliga ist ungebrochen. Der Profifußball stellte in der Saison 2008/09 zum siebten Mal einen neuen Rekord auf. Im Vergleich zur Saison vor 20 Jahren kamen 132 Prozent mehr Zuschauer.⁷⁴ Laut der Fußballzeitschrift Kicker kamen in der Saison 2009/10 im Schnitt 46.680 Zuschauer zu den Heimspielen von Hertha BSC. Damit liegt Hertha bei diesem Ranking auf Platz sieben. Allerdings war das Berliner Olympiastadion nur einmal ausverkauft. Das bedeutet den schlechtesten Wert der Liga.⁷⁵ Noch in der Saison zuvor, in der Hertha um den Titel mitspielte, kamen im Durchschnitt 5.500 Zuschauer mehr.

3.4.3 Einnahmen durch Sponsoring

Auch wenn die Profifußballvereine in der Saison 2008/09 etwa 573,2 Millionen Euro durch Sponsoring erwirtschaftet haben, so ist dieser Posten der einzige, der rückläufig ist. Schuld daran ist die weltweite Finanzkrise mit ihren gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen, die auch vor der Fußballbranche nicht Halt macht.

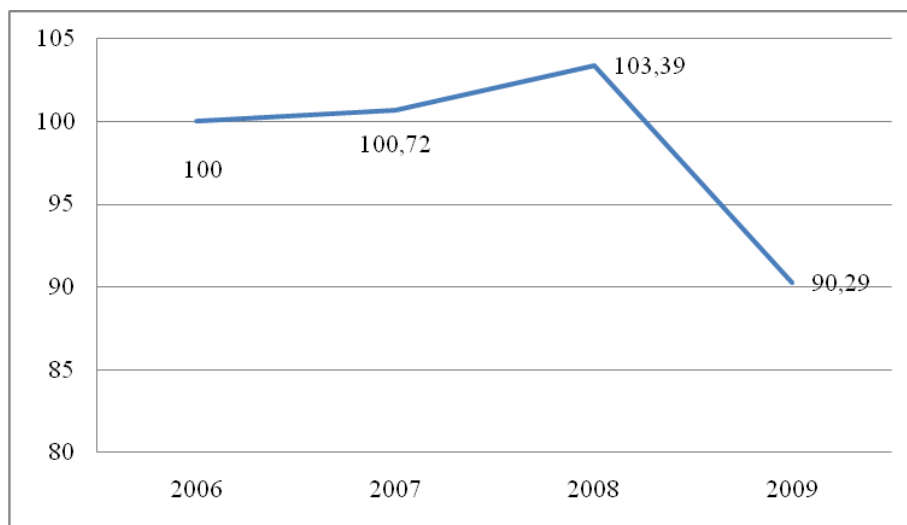


Abb. 10: Entwicklung des Deutschen Sportmarketing Index (DSMI)
(Quelle: Deloitte, 2009)

⁷⁴ vgl. DFL, 2010, S. 22.

⁷⁵ vgl. Kicker, 2010.

Die Berechnung des DSMI ist ähnlich der Ermittlung des ifo-Geschäftsklimaindex, der in Deutschland als signifikanter Frühindikator der konjunkturellen Entwicklungen gilt. Als Basisjahr des DSMI gilt 2006. Alle abgegebenen Prognosen werden gewichtet und zu diesem in Relation gesetzt.⁷⁶ Dabei kommt heraus, dass nach dem Wachstum der ersten beiden Jahre ein Einbruch im Sponsoring folgte. *Thieme*, Initiator der Studie zum DSMI, rechnet ab der Saison 2010/11 wieder mit einer positiven Entwicklung.⁷⁷

Die Einnahmen der deutschen Profivereine durch Sponsoring machten in der Saison 2008/09 (siehe Abb. 6) 573,2 Millionen Euro aus. Über die Jahre hinweg haben die Vereine immer mehr Bereiche dem Sponsoring zugänglich gemacht. Dabei entstanden unterschiedliche Kategorien für die einzelnen Sponsoren. So besteht das Sponsoren-Netzwerk von Hertha neben dem Hauptsponsor und dem Ausrüster z.B. auch noch aus Exklusiv Partnern und Hertha Partnern.

Um mehr Einnahmen aus dem Sponsoring zu generieren, muss der Verein für die einzelnen Sponsoren interessant sein und eine Differenzierung seiner Vereinsmarke von anderen Vereinen erwirken. Dabei sind natürlich auch Erfolg und Bekanntheit sehr dienlich, denn sie garantieren eine ständige Präsenz in den Medien. Am beliebtesten ist das Trikotsponsoring. Seit das Trikotsponsoring in der Saison 1973/74 erstmals auftrat,⁷⁸ sind die Gesamteinnahmen von 150.000 Euro auf 97 Millionen Euro in der Saison 2007/08 angewachsen.⁷⁹

3.4.4 Einnahmen durch Merchandising

Unter den Begriff Merchandising fallen alle Fanartikel. Diese Produkte geben den Fans ein Gefühl von Identität und befriedigen zudem das Verlangen, Loyalität gegenüber dem Lieblingsverein zu zeigen.⁸⁰ Laut Abb. 6 erwirtschafteten die Vereine der ersten und zweiten Liga in der Saison 2008/09 75,3 Millionen mit dem Verkauf von Schals, Wimpeln und Co. Die Fanartikel können entweder von den Vereinen alleine produziert werden oder man lagert diese Sparte aus und veräußert hierzu die Rechte an Dritte.

⁷⁶ Deloitte, 2009, S. 4.

⁷⁷ vgl. Absatzwirtschaft online, 2009.

⁷⁸ vgl. Punkt 2.2.5.1.

⁷⁹ vgl. Alexa, 2009, S. 51.

⁸⁰ vgl. Alexa, 2009, S. 59.

Bei dieser Form gibt der Verein seine Markenlizenzen gegen die Zahlung einer Gebühr an einen Lizenznehmer ab.⁸¹ Laut *Hermanns/Riedmüller* gibt es für erfolgreiches Merchandising folgende Voraussetzung:⁸² Es muss ein einheitliches Marketingkonzept vorliegen, in dem die Integration aller Geschäftsfelder in die Marketingphilosophie (inkl. dem Sponsoring und Merchandising) des Vereins festgehalten wird. Grundsätzlich verfolgen die Vereine mit dem Merchandising drei Ziele:⁸³

1. Positionierung und Pflege des Images der Vereinsmarke sowie Stärkung und Umsetzung der Markenstrategie
2. Steigerung der Bekanntheit, durch Emotionen geförderte Identifikation und Ausbau der Fanbindung
3. Erzielung von Erlösen

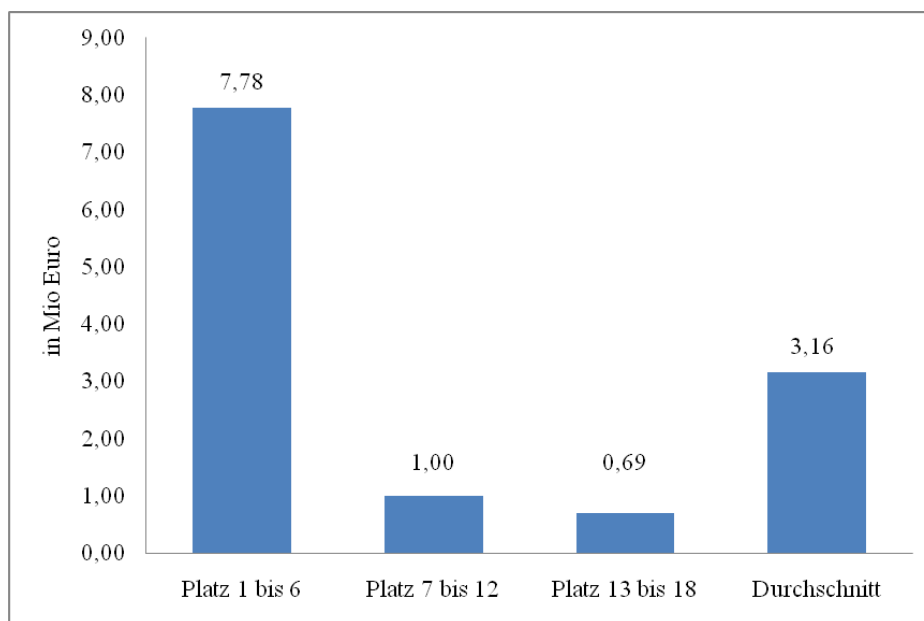


Abb. 11: Merchandisingumsätze in der Saison 2006/07 sortiert nach Tabellenplatz
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an DFL, 2007, S.190.)

Wie Abbildung 11 verdeutlicht, korrelieren die Einnahmen der einzelnen Bundesliga-Vereine mit den jeweiligen Leistungen und Erfolgen der Mannschaften. Bei einem Merchandising-Gesamtumsatz von 9,47 Millionen

⁸¹ vgl. Karlowitsch, o.J., o.S. zitiert nach Augustin, 2008, S. 61.

⁸² Hermanns/Riedmüller, 2008, S.305.

⁸³ vgl. Alexa, 2009, S. 58.

Euro (Saison 2006/07) erwirtschafteten die Vereine der ersten sechs Plätze 82,2 % des Gesamtumsatzes.

3.5 Zwischenfazit

Die Veränderungen im Fußballmarkt in den letzten 15 Jahren waren enorm. Die Fußballunternehmen begegnen diesen steigenden Herausforderungen durch „eine Professionalisierung ihrer Vereinsstrukturen und -prozesse sowie des Managements der Rechte und der Markenführung.“⁸⁴ Die Wissenschaftler *Mohr/Bohl* bezeichnen die Markenführung gar als „Königsdisziplin im Profisport“⁸⁵, denn durch starke Marken können Differenzierungen herbeigeführt werden. Das ermöglicht den starken Vereinsmarken eine partielle Abkopplung vom sportlichen Erfolg.

Denn dass es nicht immer auf den sportlichen Erfolg ankommt, zeigt das Beispiel des FC St. Pauli. Der Verein konnte seinen Umsatz im Merchandising stetig ausbauen, obwohl er in den zurückliegenden Jahren kaum sportlichen Erfolge aufweisen konnte – gar von 2004 bis 2007 in der Regionalliga spielte.⁸⁶ Die Markenwerte des FC St. Pauli sind eine große Stärke des Vereins und so gelang es den Hamburgern auch während der sportlich schlechten Phasen, die Fans an sich zu binden. Der FC St. Pauli gilt als Kultverein, dessen Werte mit den Attributen „rebellisch“, „kämpferisch“ und „auf dem Kiez zu Hause“⁸⁷ verbunden sind. Damit haben sie im Imageraum der deutschen Profiligen eine alleinige Stellung⁸⁸ und stellen somit eine starke, unverwechselbare Marke dar. St. Pauli hat es als einziger deutscher Verein geschafft, dass die Stärke der Vereinsmarke den Aspekt des sportlichen Erfolgs aufwiegen kann.

Dennoch ist das Kriterium „sportlicher Erfolg“ beinahe ebenso wichtig, denn nicht viele Vereine können sich aufgrund ihrer differenzierten Stellung im Imageraum⁸⁹ von den anderen Vereinen absetzen. Sportlicher Erfolg führt zu einem hohen Bekanntheitsgrad und damit also auch zwangsläufig zu steigenden TV-Einnahmen, Sponsorenverträgen und Erlösen aus dem Merchandising. Problematisch ist jedoch, dass der sportliche Erfolg

⁸⁴ Alexa, 2009, S. 65.

⁸⁵ *Mohr/Bohl*, 2001, S. 142 zitiert nach Alexa, 2009, S. 72.

⁸⁶ vgl. Schewe/Rohlmann, 2005, S. 149 ff.

⁸⁷ vgl. Schewe/Rohlmann, 2005, S. 138.

⁸⁸ vgl. Matrick/Olle, 2009, S. 52.

⁸⁹ vgl. Punkt 5.4.1

nicht auf Dauer vorherrschen muss. In diesem Fall ist es gut, wenn vom Markenmanagement her „andere Attribute berücksichtigt werden, die eine Einzigartigkeit und (somit) nachhaltige Einnahmen ermöglichen.“⁹⁰

Starke Vereinsmarken kennzeichnen sich also entweder durch konstanten sportlichen Erfolg oder durch eine deutliche Abgrenzung der Markenwerte.

⁹⁰ Alexa, 2009, S. 73.

4. Gegenwärtige Situation von Hertha BSC

4.1 Geschichte des Vereins

Der heute unter dem Namen Hertha BSC bekannte Berliner Fußballverein wurde bereits am 25. Juli 1892 unter dem Namen BFC Hertha 92 gegründet. Gründer des Vereins waren der Legende nach die 16- und 17-jährigen Brüderpaare Fritz und Max Lindner sowie Otto und Willi Lorenz⁹¹. Der Name Hertha geht auf ein Schiff zurück, denn ein „Dampfer trug de(n) Namen Hertha, und die Reedereifarben, aufgetragen auf einem Schornstein, waren weiß mit blauen Streifen.“⁹² Nach dem Ersten Weltkrieg fusionierte der BFC Hertha 92 im Jahr 1923 mit dem finanzstarken Berliner Sportklub 1899 – man hieß fortan Hertha BSC. Auch wenn sich beide Vereine einige Jahre später wieder trennten, so behielt Hertha dennoch das Kürzel BSC. Nachdem man in den ersten Jahren des Bestehens auf einem Exerzierplatz, dem so genannten „Exer“ beheimatet war, zog der Verein 1904 an die legendäre „Plumpe“ am Berliner Gesundbrunnen um, wo man Anfang der 1930er Jahre die größten Erfolge Herthas erleben konnte.⁹³ In den Jahren 1930 und 1931 holte man die bis heute einzigen Deutschen Meisterschaften.

Nach der Machtergreifung der NSDAP wurde der Verein gleichgeschaltet und bekam mit Hans Pfeiffer einen neuen Präsidenten, der von der NSDAP eingesetzt wurde. „Kommunalsport, politische Verfolgung der Funktionäre, Zerstörung und Enteignung der Sportanlagen des Vereins und eine völlige Zwangsauflösung aller Mannschaften, die bis zum Ende des Krieges bestanden, waren gerade für Hertha BSC das Fazit des Krieges.“⁹⁴ Erst ab dem 1. August 1949 durfte die Mannschaft wieder offiziell unter dem alten Namen Hertha BSC antreten.

In den Folgejahren spielte man in Berlins höchster Liga – der Verbandsliga Berlin. In dieser Liga kristallisierten sich mit Hertha, Tennis Borussia Berlin und Tasmania 1900 Berlin die stärksten Berliner Teams heraus. Da Hertha in dieser Zeit ständig um die Berliner Meisterschaft mitspielte und sie auch in der Saison 1962/63 errang, nominierte der DFB Hertha als Berliner Vertreter für die Bundesliga.⁹⁵ Fortan wurde nicht mehr

⁹¹ vgl. Jahn, 2006, S. 17.

⁹² Jahn, 2006, S. 18.

⁹³ vgl. Jahn, 2006, S. 22 ff.

⁹⁴ Jahn, 2006, S. 69.

⁹⁵ vgl. Jahn, 2006, S. 81.

an der „Plumpe“ gespielt, Hertha zog ins Berliner Olympiastadion um, da hier mehr Zuschauer Platz fanden.

Im ersten Jahr der Bundesliga konnte sich Hertha nur knapp vor dem Abstieg retten. Auch in der zweiten Saison gelang es den Herthanern gerade so, in der ersten Liga zu verbleiben. Aber dennoch mussten sie am Ende den Gang in die zweite Liga – die damals noch Regionalliga hieß – antreten. „Weil Hertha BSC Verstöße gegen das Vertragsliga-Statut des DFB beging, außerdem die Kontrollbehörden irre führte (...) verliert Hertha BSC zwar nicht die Lizenz, wird aber in die Regionalliga zurück versetzt.“⁹⁶

1971 war die Mannschaft in einen Bestechungsskandal verwickelt. Das letzte Heimspiel der Saison verloren die Herthaner absichtlich mit 0:1 gegen Arminia Bielefeld, die dadurch in der Liga verblieben. Hertha wurde der Spielmanipulation überführt und verurteilt. In den kommenden Spielzeiten kann sich Hertha aber in der ersten Liga etablieren und schafft in der Saison 1974/75 die Vizemeisterschaft hinter Borussia Mönchengladbach. Dieser Erfolg ist bis heute die beste Platzierung seit Ligagründung. Auch international machten die Berliner auf sich aufmerksam. Der größte Erfolg im UEFA-Cup war das Erreichen des Halbfinals im Jahr 1979. Die Finanzsituation von Hertha war trotz des Erfolgs im UEFA-Cup angespannt. Deswegen bekam der Vorstand vom DFB die Auflagen, „mindestens den Betrag von einer Million Mark durch Spielerverkäufe zu erwirtschaften“.⁹⁷ Nach dem erzwungenen Verkauf von Leistungsträgern stieg Hertha BSC in der Saison 1979/80 erneut ab. Von 1980 bis 1997 pendelte Hertha zwischen erster und zweiter Liga und musste sogar für zwei Jahre den Gang in die Regionalliga antreten.

Erst 1997 gelang es Hertha wieder, erstklassig zu werden und sich in den folgenden Jahren in der Liga zu etablieren. Nach dem Erreichen des dritten Platzes in der Saison 1998/99 durften die Berliner sogar in der Champions League spielen. Auch wenn das der einzige Ausflug in die Champions League war, so spielte Hertha aber auch künftig häufig international – nämlich im UEFA-Pokalwettbewerb. Nachdem Hertha in der Saison 2008/09 lange um die Deutsche Meisterschaft mitspielte, aber am Ende nur Platz 4 erreichte, folgte in der folgenden Saison die totale Enttäuschung: Hertha stieg zum fünften Mal aus der ersten Bundesliga ab.

⁹⁶ Hertha BSC-Homepage.

⁹⁷ Jahn, 2006, S. 140.

4.2 Spielstätte: Ein Zeugnis der Geschichte – in die Moderne transportiert⁹⁸

1963 – im Jahr der Ligagründung – wechselte Hertha BSC seine Spielstätte. Hertha zog ins Olympiastadion um, welches im heutigen Berliner Bezirk Charlottenburg-Wilmersdorf liegt. Das Stadion ist kein reines Fußballstadion, hier werden u.a. auch Leichtathletik-Wettkämpfe ausgetragen und zudem wird die Arena für Konzerte genutzt. Um das Stadion herum befindet sich das weitläufige Olympiagelände, zu dem auch das Sportforum, ein Hockeystadion, ein Reitstadion, ein Schwimmstadion, die Waldbühne, das Maifeld und der Glockenturm gehören.

Laut *Hettlage* sind Stadien „durchaus zwiespältige Bauwerke. Zum einen dienten sie von der Antike bis in die Neuzeit Herrschern und Despoten zur Selbstinszenierung wie auch zur Lenkung der Massen. (...) Zum anderen steht in einem Stadion immer der Mensch im Mittelpunkt.“⁹⁹ Das trifft auch auf die Spielstätte von Hertha BSC zu, denn das Stadion, das heute zu den modernsten und bedeutendsten Arenen Europas gehört, diente im Dritten Reich vor allem dem „propagandistischen Effekt und Prestigegewinn“¹⁰⁰ der Nationalsozialisten und seinen Anhängern.

Das geschichtsträchtige Olympiagelände entstand bereits Anfang des 20. Jahrhunderts – geht also bis in die Kaiserzeit zurück. Damals hatte das Olympiasportfeld noch den Namen Reichssportfeld. Als erstes entstand 1909 auf dem heutigen Olympiagelände eine Pferderennbahn. Für die Ausrichtung der Olympischen Spiele 1916 wurde der Architekt Otto March mit dem Bau des Deutschen Stadions beauftragt. Doch die Spiele fielen wegen des Ersten Weltkriegs aus. Im Zuge der Austragung der Olympischen Spielen 1936 forderte Reichskanzler Hitler den Abriss des 30.000 Personen umfassenden Deutschen Stadions und ordnete den Bau eines Großstadions an.¹⁰¹ „Der architektonisch-ästhetische Bau spiegelt den Geist und die Baukultur einer Epoche wider, in der Architektur stark politisch-ideologisch instrumentalisiert wurde.“¹⁰² Mit der Größe des Areals und dem imposanten Bau des Stadions sollten die Machtposition und vor allem -stellung demonstriert und zudem Renommee und Bewunderung ausgelöst werden. Für

⁹⁸ Hettlage, 2006, S. 24.

⁹⁹ Hettlage, 2006, S. 1.

¹⁰⁰ Marg, 2006, S. 54.

¹⁰¹ vgl. Hettlage, 2006, S. 19.

¹⁰² Marg, 2006, S. 48.

dieses Vorhaben scheute Hitler keine Kosten. Das Stadion fasste 100.000 Zuschauer, was es damals zum größten Stadion der Welt machte.¹⁰³ Im Jahr 1966 wurde das Olympiagelände als Baudenkmal in die Denkmalliste West-Berlins aufgenommen.¹⁰⁴

Am Olympiastadion gab es zwei große Umbauphasen. Zu den beiden Fußball-Weltmeisterschaften 1974 und 2006 wurde das Olympiastadion grundlegend umgebaut und modernisiert. Dennoch sollte die Geschichte des Stadions nicht missachtet werden. Die Architekten der zweiten Umbauphase wollten „das Dach über dem Marathontor offen lassen (...) und damit die historische Optik des Stadions bewahren.“¹⁰⁵ Als offensichtlichste Veränderungen gelten eben das neue Dach, das alle Sitzplätze umfasst und an dem zudem eine durchgängige Flutlichtbeleuchtung installiert wurde, sowie die blaue Tartanbahn, die auf Wunsch Herthas in den Vereinsfarben gestaltet wurde.

4.3 Wirtschaftliche Lage des Vereins

Wie die folgende Abbildung verdeutlicht, hat das Fußballunternehmen Hertha BSC in den Jahren 2005 bis 2009 eine deutliche Umsatzsteigerung verzeichnen können. Die Zahlen der Abstiegssaison 2009/10 waren beim Anfertigen dieser Arbeit noch nicht bekannt – es darf aber davon ausgegangen werden, dass das Wachstum durch den sportlichen Misserfolg rückläufig ist.

¹⁰³ vgl. Marg, 2006, S. 48 ff.

¹⁰⁴ Olympiastadion Berlin-Homepage.

¹⁰⁵ Hettlage, 2006, S. 21.

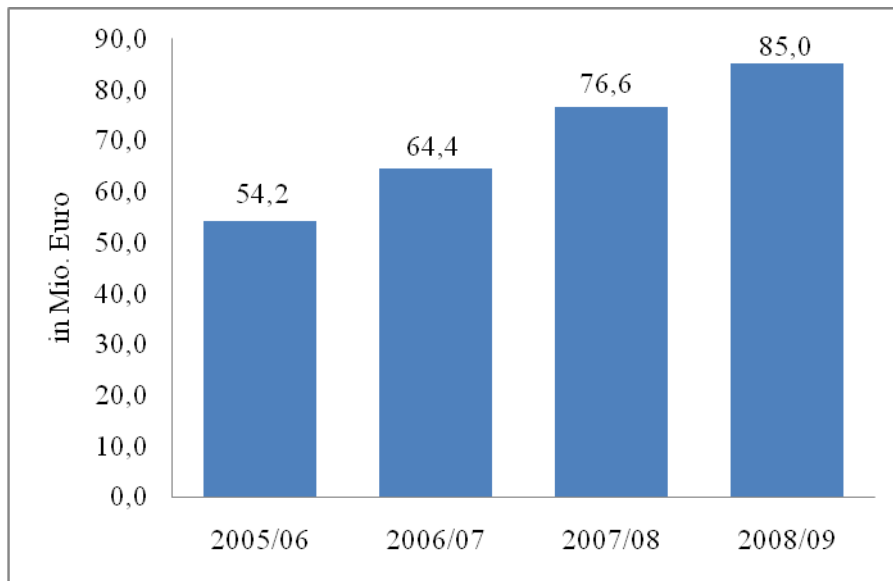


Abb. 12: Umsatzentwicklung von Hertha BSC
(Quelle: Eigene Darstellung; Elektronischer Bundesanzeiger)

Auch wenn sich die Umsatzentwicklung äußerst positiv lesen lässt, hat Hertha BSC über Jahre hinweg Schulden angehäuft. Gegenwärtig hat der Verein etwa 35 Millionen Euro Rückstände. Laut Focus sollen es nach der Saison 2005/06 gar 55 Millionen gewesen sein.¹⁰⁶ Zudem machte man in der Saison 2005/06 auch noch 13,9 Millionen Euro minus, da die Ausgaben die Einnahmen überstiegen. Seit dem Jahr 2006 versucht Hertha nun, einen Sparkurs zu fahren und alle Ausgaben zu senken, um aus den roten Zahlen herauszukommen. Dies gelang auch gut, denn wie der Tagesspiegel berichtete, konnte Hertha am Saisonende 2007/08 ein Plus von sechs Millionen verzeichnen. Zudem wurden die Verbindlichkeiten auf 29 Millionen Euro gesenkt.¹⁰⁷ Doch schon 2009 kam der Rückschlag. Die Einnahmen in Höhe von 85,0 Millionen Euro stellten in der Geschichte Herthas zwar einen Rekordwert dar, doch die Ausgaben betrugen in dieser Saison 87,8 Millionen – so hat Hertha unter dem Strich erneut 1,9 Millionen Euro Neu-Schulden angehäuft. Auch nach der Saison 2009/10, in der der Abstieg in die zweite Bundesliga nicht abzuwenden war, ist davon auszugehen, dass Hertha den Schuldenberg nicht weiter abbauen kann, denn sie müssen in der zweiten Liga mit einer Etat-Halbierung rechnen.

¹⁰⁶ vgl. Focus online, 2006.

¹⁰⁷ vgl. Tagesspiegel, 2009.

4.4 Fans als besondere Zielgruppe

Herthas Fans hatten in der Vergangenheit einen schlechten Ruf. Die so genannten Hertha-Frösche machten Anfang der 1970er Jahre überwiegend negative Schlagzeilen, da sie sehr gewaltbereit waren und ihnen die Nähe zum Rechtsradikalismus nachgesagt wurde. Laut *Jahn* bekamen sie den Namen von Berlins Sportjournalisten verpasst, da die Fans auf den Bänken des Berliner Olympiastadions stetig auf und ab hüpften.¹⁰⁸ Diese Fans schädeten dem Ansehen Herthas enorm.

Doch diese Zeiten sind heute vorbei, denn im Fanbereich wurde viel bewegt. Hertha hat ein sehr ehrgeiziges Betreuungsprojekt initiiert. Im März 2001 wurden die so genannten „Offiziellen Fanclubs“ (OFC) von Hertha BSC ins Leben gerufen, wovon es derzeit 700 Fanclubs¹⁰⁹ gibt, die sich wie folgt im Bundesgebiet verteilen:

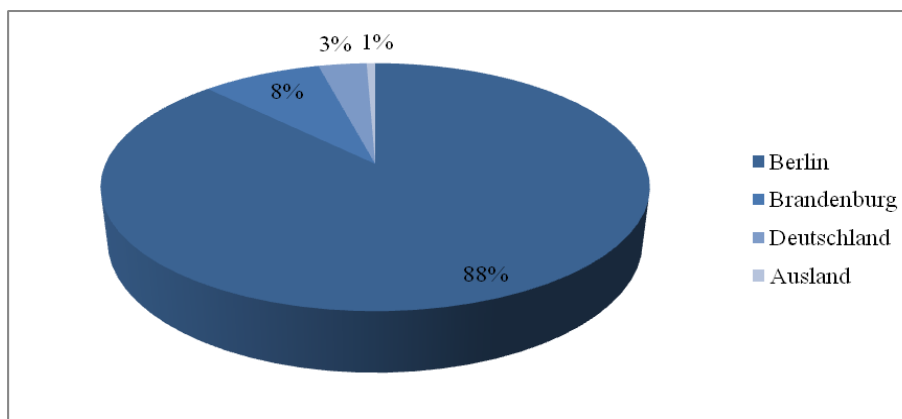


Abb. 13: Offizielle Fanclubs nach regionaler Zugehörigkeit
(Quelle: Eigene Darstellung; Hertha BSC Berlin)

Die Fanclubs mussten allesamt unterschreiben, dass sie Gewalt, Rechtsradikalismus und Ausländerfeindlichkeit ablehnen. Des Weiteren gibt es in der Geschäftsstelle drei hauptamtliche Mitarbeiter, die sich um die Fanbetreuung kümmern und engen Kontakt zu den Fanclubs halten.¹¹⁰

¹⁰⁸ vgl. Jahn, 2006, S. 281.

¹⁰⁹ vgl. Hertha BSC-Homepage.

¹¹⁰ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 9.

4.4.1 Mitgliederstruktur

Beim Verfassen dieser Arbeit zählte Hertha 18.350 Mitglieder.¹¹¹ Wie man auch schon anhand der regionalen Verteilung der einzelnen Fancubs (Abb. 13) erkennen kann, kommen die Fans mehrheitlich aus dem Einzugsgebiet Berlin-Brandenburg. Wie die Berliner Morgenpost im Sommer 2009 berichtete, wird das Publikum bei den Heimspielen immer jünger und zudem kommen auch immer mehr Frauen. Laut Aussagen des Vereins sind rund 36 % der Stadionbesucher jünger als 20 Jahre.¹¹²

Beim Aufstieg in die erste Bundesliga im Jahr 1997 hatte Hertha nur 2.178 Mitglieder. Das hatte seinen Grund in den langen Jahren der Zweitklassigkeit in den 1980er Jahren, in denen sich nur wenige für Hertha interessierten. Heute hat sich der Wert mehr als verachtfacht.

Problematisch für Hertha in Bezug auf die Fans war zudem die Zeit des Kalten Krieges. „Durch die 40-jährige Insel-Lage West-Berlins hat die Hertha in Deutschland fast zwei Generationen an Fans verloren.“¹¹³ Auch 20 Jahre nach der Wiedervereinigung muss Hertha BSC immer noch um die Akzeptanz der ehemals Ostberliner kämpfen. Eine Studie von 2009 zeigt, dass 78 % der Stadionbesucher aus den Westbezirken kommen und nur 22 % aus dem Ostteil der Stadt.¹¹⁴

Diese großen Unterschiede spiegeln sich auch in den Mitgliedszahlen wider. Wie aus der nachstehenden Abbildung ersichtlich wird, ist das Interesse an Hertha BSC im ehemaligen West-Berlin – vor allem in den Randbezirken – enorm hoch, während der Zuspruch im gesamten Ostteil der Stadt eher mäßig ist.

¹¹¹ vgl. Hertha BSC-Homepage.

¹¹² vgl. Berliner Morgenpost, 2009b.

¹¹³ Bild, 2010b.

¹¹⁴ vgl. Berliner Morgenpost 2009b.

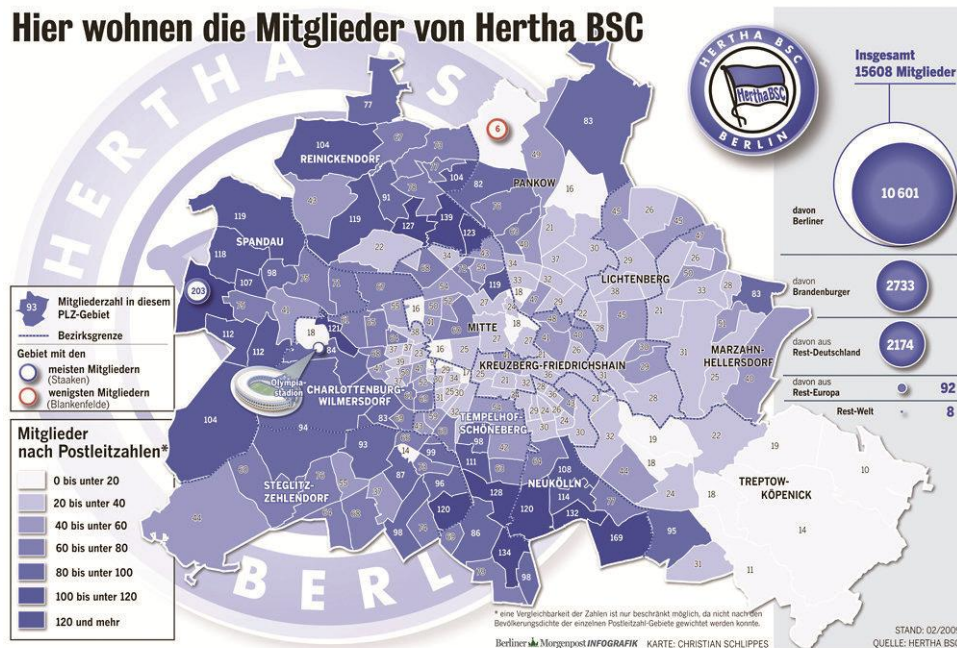


Abb. 14: Verteilung der Hertha-Mitglieder in Berlin
(Quelle: Berliner Morgenpost, 2009b)

Mit nur sechs Mitgliedern leben im Pankower Ortsteil Blankenfelde die wenigsten Hertha-Mitglieder aller Stadtteile. Auffallend gering ist auch die Zahl derer, die im flächenmäßig größten Bezirk Treptow-Köpenick wohnen, obwohl dieser rein von der Bevölkerung her (241.052 Einw.) auch genügend Potential böte. Ein Grund dafür ist der Köpenicker Verein 1. FC Union, der in der Saison 2010/11 direkter Konkurrent von Hertha BSC ist. Treptow-Köpenick ist das direkte Einzugsgebiet von Union Berlin und da ist es für Hertha schwer, die mit Union sympathisierenden Fußballanhänger für sich zu gewinnen. Auch die Mitgliederzahlen der anderen Stadtteile im Osten lassen den Schluss zu, dass es Hertha nach dem Mauerfall noch nicht geschafft hat, als Gesamtberliner Verein wahrgenommen zu werden. Auch wenn dies das beabsichtigte Ziel war, so stellt *Jahn* fest, dass es vor allem direkt nach dem Mauerfall verpasst wurde, „(i)dentitätsstiftende Maßnahmen für die Ostberliner Fangemeinde (...) zumindest beim kickenden Personal“¹¹⁵ zu ergreifen. Das soll heißen, dass es Hertha verfehlte, nach der Grenzöffnung Spieler der DDR-Oberliga zu verpflichten.

¹¹⁵ Jahn, 2006, S. 173.

Auffällig ist auch, dass sich in der Mitte Berlins wenig Hertha-Mitglieder befinden. Ein Grund dafür können die geschätzten 1,5 Millionen Neuberliner sein, die seit der Grenzöffnung aus dem gesamten Bundesgebiet nach Berlin gezogen sind. Diese lassen sich zumeist in den Szenebezirken Friedrichshain, Prenzlauer Berg oder Mitte nieder. Und diese Neuberliner – sofern sie fußballbegeistert sind – haben dann zumeist einen Verein aus ihrer Heimat, mit dem sie verbunden sind. So wird es für Hertha schwer, diese Bevölkerungsgruppe umstimmen zu können bzw. für sich zu begeistern.¹¹⁶

Generell lassen die Zahlen im Ostteil Berlins den Schluss zu, dass es für Hertha BSC noch ein langer Weg wird bis man ihn wirklich als einen Gesamtberliner Verein bezeichnen kann.

4.4.2 Das Projekt „Hertha – hautnah“

Um nach den Jahren der politischen Teilung die Fußballfans in den neuen Bundesländern für Hertha begeistern zu können, rief der Verein im September 2003 das Projekt „Hertha – hautnah“ ins Leben. Dieses Konzept ist in der Bundesliga einmalig. Hertha hat ein flächendeckendes Netzwerk rund um Berlin aufgebaut. Das heißt 22 Städte sind Partnerstädte des Vereins, darunter sind 21 Orte aus Brandenburg und eine Kommune aus Sachsen-Anhalt.

Das Projekt ist ein gut durchdachtes Marketingkonzept, das zum einen fußballinteressierte Menschen für Hertha begeistern kann und somit die Menschen ins Olympiastadion bringt. Auf der anderen Seite kurbelt es aber auch den Verkauf der Merchandising-Artikel in den jeweiligen Städten an. Denn in den 22 Partnerstädten gibt es 46 Vorverkaufsstellen und 15 Sportartikelhändler, die neben ihrer herkömmlichen Ware auch Hertha-Artikel vertreiben.¹¹⁷

¹¹⁶ vgl. Mattrick/Olle, 2009, S. 45

¹¹⁷ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 40 f.

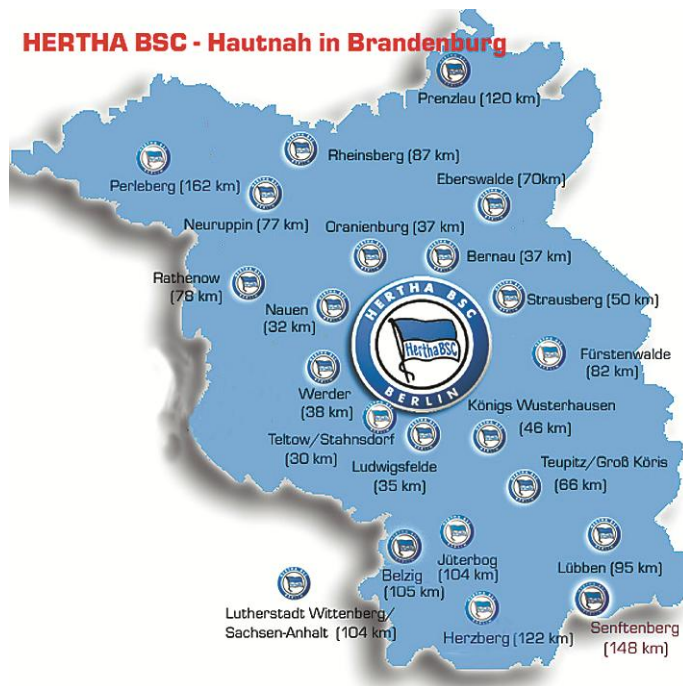


Abb. 15: Herthas Partnerstädte
(Quelle: Hertha BSC Berlin)

Mit regelmäßigen Auftritten vor Ort – sei es bei Stadtfesten, Fußballturnieren oder Autogrammstunden – wird die Identifikation mit Hertha vorangetrieben. So soll der Plan Herthas, irgendwann als Verein der gesamten Region zu gelten, in die Realität umgesetzt werden.

4.4.3 Mitgliedsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche

Der Verein Hertha BSC hat in den letzten Jahren ein internes Mitgliedssystem etabliert, womit sie eine kontinuierliche Fanbindungspolitik beabsichtigen. Hertha ist vor allem bei den Kindern und Jugendlichen früh bestrebt, sie an den Verein zu binden und so eine große Basis an Fans für die Zukunft zu schaffen.

2003 wurde der Kids-Club für die kleinen Hertha-Fans im Alter von 6 bis 13 gegründet. Hier werden sie an die Vereinsphilosophie herangeführt. In jeder Saison hat der Club einen Paten aus der Profimannschaft. In der Saison 2009/10 war dies beispielsweise Maximilian Nicu. Aktuell beträgt der Monatsbeitrag 2,50 Euro, dafür bekommt man beim Kauf von Fanartikeln oder einer Dauerkarte aber auch Rabatte. Kinder, die noch jünger als sechs Jahre sind, können auch in den Kids-Club aufgenommen werden,

zahlen aber nichts. Hertha initiiert für die Kinder über das Jahr verteilt verschiedene Aktivitäten (Organisation von Fußballturnieren, gemeinsames Backen oder Malwettbewerbe). Unter den Kindern, die im Kids-Club Mitglied sind, wird zu jedem Heimspiel ausgelost, wer mit der Mannschaft auf das Spielfeld auflaufen darf.¹¹⁸

In der Folge des Kids-Clubs besteht die Möglichkeit einer Anschlussmitgliedschaft im so genannten Team U 18, das es seit 2004 gibt. Auch hier gibt es einen Schirmherrn aus dem Profibereich. Von der Struktur her ist das Team U 18 ähnlich dem Kids-Club aufgebaut. Unterschiede sind allerdings die einzelnen Aktivitäten und Events, denn diese sind dem Alter angepasst. Was im Kids-Club das Auflaufen auf das Spielfeld ist, stellt im Team U 18 das Aufziehen der Sponsoren-Plane im Mittelkreis dar. Im Team U 18 beträgt der Monatsbeitrag 3,50 Euro.¹¹⁹

Ab dem 18. Lebensjahr können die Mitglieder des Team U 18 ordentliche Mitglieder bei den Erwachsenen werden. Eine Mitgliedschaft für Erwachsene bei Hertha kostet dann 5 Euro im Monat.

Durch dieses interne Mitgliedersystem werden in allen Altersklassen kontinuierlich die Werte des Vereins weitervermittelt. Zudem trägt es zum langfristigen Aufbau des Images bei.

4.5 Jugendförderung

Seit Sommer 2001 hat Hertha BSC eine eigene Fußball-Akademie, in der junge Talente gefördert werden. „Zur Fußball-Akademie gehören drei verschiedene Bereiche, die Synergien in der Jugendarbeit fördern und eine (...) hochwertige Ausbildung der Jugendspieler von Hertha BSC garantieren.“¹²⁰ Die Fußball-Akademie beinhaltet drei Säulen. Zum einen gibt es das Internat, in dem Jugendliche, die nicht aus Berlin kommen, wohnen können. Zum anderen existiert eine Schulkooperation mit einer Oberschule in Berlin-Charlottenburg, in der es spezielle Hertha-Klassenverbände gibt. Dabei ist der Stundenplan mit dem Training abgestimmt. Zudem werden die Jugendlichen rund um die Uhr betreut und Probleme gemeinsam bewältigt. Die Devise von Hertha BSC lautet, die Talente nicht nur sportlich, sondern

¹¹⁸ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 54.

¹¹⁹ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 55.

¹²⁰ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 43.

auch persönlich zu fördern und ihnen dabei Werte zu vermitteln, die nicht nur im Sport Bedeutung haben.

Im Kader zur Saison 2010/11 befinden sich sieben Spieler, die aus Herthas eigener Jugend und damit aus der Fußball-Akademie kommen. Die Vergangenheit hat zudem auch schon ein paar namhafte Spieler (u.a. die Boateng-Brüder, Malik Fathi, Sejad Salihovic, Ashkan Dejagah) aus der Akademie hervorgebracht, die mittlerweile national und international verteilt spielen.

4.6 Soziale Projekte als Kundenbindungsaspekt

Profiklubs, insbesondere Fußball-Bundesligisten, übernehmen einen überaus großen und wichtigen Beitrag in der Gesellschaft. Sie sind Bezugspunkt für viele Fans und stehen stets im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses.¹²¹ In einer Zeit, in der es unzählige soziale Hilfsprojekte gibt – viele von denen die breite Masse vielleicht noch gar nichts wahrgenommen hat – gehen viele einfach in der Masse unter. Dadurch wird es immer schwieriger, die gewünschte Aufmerksamkeit zu bekommen. Hertha BSC aber auch einige Spieler sind sich der Verantwortung, die sie gegenüber der Gesellschaft haben, bewusst. Sie setzen sich für unzählige soziale Projekte ein und möchten somit die Aufmerksamkeit für ihre Arbeit, aber auch vor allem für die Betroffenen gewinnen. Im Folgenden eine Auswahl ihrer Projekte:¹²²

Unter dem Namen „Berlin hilft“ verbirgt sich das bisher größte Hilfsprojekt von Hertha BSC. Der Klub sammelte Geld für die Opfer der Tsunami-Flutkatastrophe in Südostasien. Dabei standen die Kinder im Mittelpunkt, das Engagement konzentrierte sich auf den Wiederaufbau einer Schule sowie den angeschlossenen Sportplatz. Hertha tritt zudem vehement für Toleranz und gegen Rassismus ein. So unterstützten sie eine Kampagne gegen Rassismus, die vom Sportartikelhersteller NIKE initiiert wurde. Zudem riefen sie selber eine Aktion ins Leben, die sich „Schule mit Courage, Schule gegen Rassismus“ nennt.

Auch die Profispieler von Hertha BSC unterstützen verschiedene Aktionen: „Deine Stimme gegen Armut“ ist die deutsche Version einer internationalen Kampagne, die sich mittlerweile in 60 Ländern für ein Ende

¹²¹ vgl. Hertha BSC-Homepage.

¹²² vgl. Hertha BSC-Homepage &
vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 13 ff.

der Armut einsetzt. Jährlich sterben elf Millionen Kinder an vermeidbaren Krankheiten. Ex-Hertha-Kapitän Arne Friedrich engagiert sich persönlich für das Projekt „Ruanda – dem Frieden eine Chance“ sowie im Projekt „Mukoviszidose Cystische Fibros“.

4.6.1 Die Initiative „Berliner Freunde“

Die Initiative „Berliner Freunde“ wurde im Jahr 2008 gegründet. Darunter versteht man das soziale Engagement Herthas mit Berliner Unternehmen – unter der Schirmherrschaft von Berlins Regierendem Bürgermeister Klaus Wowereit. Die „Berliner Freunde“ engagieren sich für Berlin und die Kinder dieser Stadt – vor allem in den sozialen Brennpunkten. Ziel soll es sein, den Kindern, denen aufgrund der Arbeitslosigkeit ihrer Eltern keine individuelle Förderung ermöglicht werden kann, zu helfen. Die Kinder und Jugendlichen sollen ihre Talente erkennen und entwickeln können. Die Aktivitäten der „Berliner Freunde“ lassen sich in vier Säulen darstellen.



Abb. 16: Aktivitäten der „Berliner Freunde“
(Quelle: Sportfive, 2009b)

Unter den *Wettbewerb* fallen diverse Kiez-Projekte, die oft im Verborgenen stattfinden und nun ihre Aufmerksamkeit bekommen. Diese Projekte stammen aus den Themengebieten Soziales, Bildung und Sport. Jeden Monat erhält eines dieser Projekte die Unterstützung der „Berliner Freunde“, sodass neue Ziele und Angebote umgesetzt werden können.¹²³ Ein sogenanntes *Großprojekt* stellt z.B. die Kooperation mit dem Personaldienstleister randstad dar. Ziel ist es, benachteiligte Jugendliche mit gezielter Vorbereitung einen Berufseinstieg zu ermöglichen – diese Vorhaben sind langfristig und nachhaltig angelegt.¹²⁴ Mit dem Projekt *Kiezkicker* werden die jungen Fußballspieler in der Hauptstadt gefördert. Zwölf Vereine aus allen

¹²³ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 10 ff.

¹²⁴ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 24.

Bezirken werden ausgewählt und bekommen für ein Jahr einen Jugendtrainer gestellt.¹²⁵ Unter den Punkt *Fußballschule* fällt die Unterstützung der Hertha Fußball-Akademie.¹²⁶

Die „Berliner Freunde“ verfolgen drei übergeordnete Ziele:¹²⁷

1. **Ein besseres Miteinander.** Die „Berliner Freunde“ fördern ein das Zusammenleben der Menschen in Berlin, vor allem mit den unterschiedlichen sozialen und nationalen Herkünften.
2. **Eine Stärkung der Kiez-Kulturen.** Berliner fühlen sich mit ihren Kiezen verbunden. Projekte der „Berliner Freunde“ in den verschiedenen Stadtteilen tragen dazu bei, das Leben in den Vierteln weiter zu verbessern.
3. **Ein lebendiges Berlin.** Die Steigerung der Lebensqualität in Berlin sowie ein positives Profil der Stadt stehen im Vordergrund des Engagements der „Berliner Freunde“.

4.6.2 Hertha-Stiftung

Die im Oktober 2009 gegründete Hertha-Stiftung hat die Aufgabe, ausgewählte Jugendprojekte in Sport und Kultur zu initiieren und fördern. Dadurch soll sie zur Integration ausländischer Jugendlicher beitragen. Zudem unterstützt sie auch die Hertha BSC-Fußballakademie. Ein bereits abgeschlossenes Projekt nannte sich „Oder!Bolzen“. Dabei wurden in einem Wettbewerb sechs Gemeinden ermittelt – drei auf deutscher und drei auf polnischer Oderseite. Die Stiftung unterstützte mit jeweils bis zu 10.000 Euro den Bau eines Bolzplatzes. Zudem wurden eine Fotoausstellung, die Bolzplätze und Straßenfußballer aus der Region zeigen, das Vereinsmuseum und eine Studie, in der Hertha in der Zeit des Dritten Reichs analysiert wurde, finanziell unterstützt.¹²⁸

¹²⁵ vgl. Berliner Freunde-Homepage.

¹²⁶ vgl. Punkt 4.4

¹²⁷ vgl. Berliner Freunde-Homepage.

¹²⁸ vgl. Hertha-Stiftung-Homepage.

4.7 Vermarktung des Vereins

Hertha BSC hat mit Sportfive einen Sportrechtevermarkter, der sich um alle zu vermarktenden Bereiche (TV, Trikot, Banden, Neue Medien, VIP-Bereich) kümmert. Hertha war im Jahr 1994 der erste Bundesligaverein, der seine Vermarktungs- und Merchandisingrechte einem externen Vermarkter überließ. Diese Situation war auch ein bisschen aus der Not heraus geboren, denn der Verein stand zu dieser Zeit kurz vor dem Bankrott. Hertha hatte acht Millionen Euro Schulden und der DFB zögerte mit der Erteilung der Lizenz.¹²⁹ Da rettete ein Kooperationsvertrag mit der UFA Sports GmbH – dem Vorgänger von Sportfive – den Traditionsverein vor dem Fall in die totale Bedeutungslosigkeit, denn „außer einem klangvollen Namen, einer mehr als 100-jährigen Tradition (und) einem Zuschauerpotential von rund 6 Millionen Menschen im Einzugsgebiet“¹³⁰ hatte Hertha nichts zu bieten. Die Zusammenarbeit mit der UFA hat damals dazu beigetragen, dass ein Professionalisierungsprozess in Gang gesetzt wurde. Vor allem in der Personalpolitik wurden entsprechende Strukturen geschaffen, um den Management-Bereich und auch die Geschäftsstelle kompetenter und professioneller zu gestalten. Auch schuf die UFA wirtschaftliche Voraussetzungen, denn sie war nicht nur Vermarktungspartner, sondern auch Investor. 1994 bekam Hertha 4,5 Millionen DM, später folgten insgesamt weitere 15 Millionen DM für die „Verbesserung der sportlichen Substanz und zur weiteren Konsolidierung.“¹³¹ Sowohl für die UFA, für die sich die Anfangsinvestitionen auch irgendwann bezahlt machen sollten, als auch für Hertha war während der gesamten Zusammenarbeit die oberste Zielsetzung, dass „sich die Marke Hertha BSC erfolgreich entwickelt.“¹³²

4.7.1 Darstellung des Marketingkonzeptes

Die Marketingziele eines jeden Fußballunternehmens definiert *Zeltinger* wie folgt: „Neben dem nicht-ökonomischen Ziel des sportlichen Erfolges, welcher das eigentliche primäre Ziel ausmacht, und den daraus resultierenden Zielen wie Machtstreben, Prestigegewinn oder Selbstbestätigung, muss

¹²⁹ vgl. Jahn, 2006, S. 259.

¹³⁰ Hoeneß in Schaffrath, 1999, S. 86.

¹³¹ Hoeneß in Schaffrath, 1999, S. 86.

¹³² Hoeneß in Schaffrath, 1999, S. 86.

ein Fußballunternehmen auch die ökonomischen und monetären Ziele, wie z.B. Umsatz, Gewinn, Profitabilität sowie den Aufbau einer Marke erfüllen.“¹³³ Diese qualitativen (nicht-ökonomischen) und quantitativen (ökonomischen) Ziele treffen auch auf Hertha BSC zu.

Um das Marketingkonzept von Hertha BSC darstellen zu können, bedarf es zu aller erst einer Situationsanalyse des Vereins. Diese nennt sich SWOT-Analyse und stellt die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Bedrohungen des Unternehmens dar.

Stärken (Strength)	Schwächen (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> • großes Interesse der Öffentlichkeit am Fußball im Allgemeinen • 6 Millionen Menschen leben im Einzugsgebiet von Hertha • hohe, kostenlose Präsenz in den Medien • treue Anhängerschaft; auch aufgrund von emotionaler Bindung • lange Tradition • moderne Arena als Heimspielstätte 	<ul style="list-style-type: none"> • keine regionale Monopolstellung; Konkurrenz vor allem vom 1. FC Union Berlin • große Konkurrenz durch andere Sportarten; Berliner Vereine z.B. auch im Basketball oder Handball erstklassig • schlechte wirtschaftliche Situation (etwa 35 Mio. EUR Schulden) • starke Abhängigkeit vom Erfolg, da geringer Diversifizierungsgrad
Möglichkeiten (Opportunity)	Bedrohungen (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • anwachsendes Zuschauerpotenzial • neue Vermarktungspotenziale nutzbar; über Neue Medien und das Hertha-TV • Angehen neuer Zielgruppen (z.B. Hertha-Freundin) • Fußball als Familienevent etablieren (z.B. Langnese-Familien-Block oder Familienspieltag) 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell: Abstieg aus der 1. Bundesliga (verbunden mit Etat-Halbierung) • Ausbleiben des sportlichen Erfolgs • stark ansteigende Spielergehälter bzw. Ablösesummen • Ausfall von Leistungsträgern (z.B. durch Verletzungen) • Ausbleiben von Zuschauern (z.B. durch schlechte Leistungen); dadurch Einnahmeverluste • Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage (Finanzkrise)

Abb. 17: SWOT-Analyse von Hertha BSC
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Zeltinger, 2004, S. 28 f.)

Ausgehend von der SWOT-Analyse und dem Unternehmensziel müssen nun die Anforderungen an die Vereinsmarke Hertha BSC formuliert werden. Diese werden parallel zu den Zielgruppenanforderungen entwickelt.

¹³³ Zeltinger, 2004, S. 23.

Wie aus den Möglichkeiten (Abb.17) hervorgeht, muss bei den Heimspielen von Hertha das emotionale Gemeinschaftserlebnis im Vordergrund stehen und so ein Spieltag zu einem Event für die ganze Familie ausgebaut werden. Das wird bereits in Ansätzen durchgeführt, denn bei Hertha gibt es regelmäßig den so genannten Familienspieltag.¹³⁴ Wichtig ist zudem, dass die einzelnen Zielgruppen (z.B. Kinder, Frauen, VIPs etc.) mit den jeweiligen Angeboten erreicht werden, sodass diese eine feste, emotionale Bindung zu Hertha aufbauen können. So wurde z.B. für die Frauen eine eigene Homepage geschaffen, in der Fußball mit Lifestyle verbunden wird.¹³⁵ Eine Schwäche Herthas ist es, dass der Verein stark vom Erfolg abhängig ist, da sonst aufgrund des geringen Diversifizierungsgrads ein Abtauchen in der Masse befürchtet werden kann. Es muss also durch das Marketing ein „langfristiger, stabiler, vom Kernprodukt unabhängiger Mehrwert geschaffen (...) werden.“¹³⁶ Dadurch würde das Markenprofil von Hertha BSC geschärft werden und einen eigenständigen, unverwechselbaren Charakter bekommen. Diese Markenvisionen müssen dann einheitlich transferieren werden.

4.7.2 Ausgewählte Sponsoren

Wie bereits an vorheriger Stelle¹³⁷ erwähnt, unterteilt Hertha seine Sponsoren in mehrere Kategorien. Das Sponsoren-Netzwerk besteht neben dem Hauptsponsor und Ausrüster auch noch Exklusiv Partnern, Berliner Freunden, Hertha Partnern und dem Hertha VIP.Club.

¹³⁴ vgl. Hertha BSC Berlin, 2010, S. 51.

¹³⁵ vgl. Hertha Freundin-Homepage.

¹³⁶ Hermanns/Riedmüller, 2008, S. 335 f.

¹³⁷ in Punkt 3.4.3

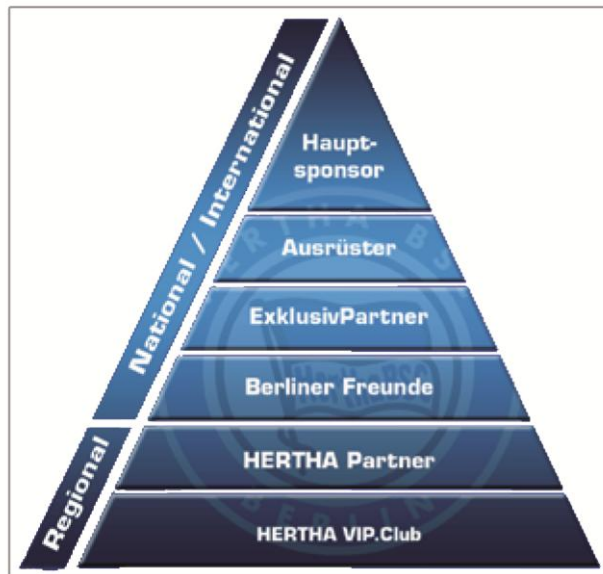


Abb. 18: Sponsoringpyramide Hertha BSC
(Quelle: Sportfive, 2009b)

Haupt- und Trikotsponsor von Hertha BSC ist seit Juli 2006 die Deutsche Bahn AG. Das größte deutsche Verkehrsunternehmen hat seinen Sitz in der Hauptstadt und somit auch den regionalen Bezug zu Hertha. Im April 2009 verlängerten die Deutsche Bahn und Hertha ihre Partnerschaft um zwei Jahre bis 2011. Als Vorteil für die Fans ergibt sich aus der Partnerschaft, dass sie für die Heimspiele Gebrauch vom Brandenburg-Berlin-Ticket und für Auswärtsreisen vom Hertha-Fan-Ticket machen können. Auch die Profis nutzen die Deutsche Bahn, um zu Auswärtsspielen zu gelangen. Das Leistungspaket für die Deutsche Bahn umfasst natürlich das Branding auf den Trikots und auf dem Equipment, die Werbung auf den Banden, auf der Homepage und im Stadionmagazin. In einer Studie, die 2009 von der TU Dortmund durchgeführt wurde, wurde geprüft, inwieweit Hauptsponsor und Bundesligisten zueinanderpassen (Sponsor-Fit). Hintergrund ist der, dass Sponsoren, die in den Augen der Fans gut zum Verein passen, von ihrem Sponsor-Ship stärker profitieren, denn dadurch ist die Kauf- und Weiterempfehlungsabsicht höher und wird die Marke weiterempfohlen.¹³⁸ Hertha liegt in der Bewertung des Sponsor-Fits nur im unteren Drittel der Tabelle (Platz 12) und hat einen um fast 160 % geringeren Sponsor-Fit als der Spitzenreiter VfL Wolfsburg. Die Deutsche Bahn schneidet bei den meisten

¹³⁸ vgl. TU Dortmund, 2009, S. 6.

Untersuchungsmerkmalen (z.B. Sportbezug, Exklusivität, Benefits) mittelmäßig ab. Einzig im Produktfit sehen die Fans einen guten Nutzen (Platz 6). Als problematisch darf erachtet werden, dass die Hertha-Fans an der Ernsthaftigkeit des Engagements der Bahn zweifeln (Platz 15) und auch die regionale Identität, obwohl die Deutsche Bahn den Firmensitz in Berlin hat, lässt zu wünschen übrig. Zwar liegt das Sponsor-Ship bei diesem Kriterium auf Rang 10, aber es fällt etwa um 300 % geringer aus als das vom VfL Wolfsburg. Es ist also festzustellen, dass die Deutsche Bahn „im Mittelfeld der Sponsoring-Liga stecken geblieben (ist)“¹³⁹ und kein besonders positives Image bei den Hertha-Fans hat.

Einer von Herthas Exklusiv Partnern ist die zweitgrößte deutsche Fluggesellschaft Air Berlin, ebenfalls ein starkes Unternehmen mit regionalem Bezug. Die zweite Transportgesellschaft in Herthas Sponsorennetz fliegt die Mannschaft zu Bundesliga-Spielen, ins Trainingslager und zu internationalen Begegnungen. Air Berlin präsentiert während der Heimspiele die Schussgeschwindigkeit der Torschüsse im Stadion. Zudem wirbt die Airline im Olympiastadion auf TV-LED-Banden, im Stadionmagazin und im Fan-TV. Für die Hertha-Fans bietet Air Berlin zu den Auswärtsspielen ein Fanflugpaket an. Dieses kostet ab 129 Euro und beinhaltet den Flug, die Hotelübernachtung und eine Eintrittskarte zum Auswärtsspiel.

¹³⁹ vgl. TU Dortmund, 2009, S. 24.

5. Implementierung des Markenbegriffs auf Hertha BSC

5.1 Bewertung anhand der Markenmodelle

Dass man Fußballvereine als Marken bezeichnen kann, wurde schon in Punkt 2.1.6 erläutert. Nun soll auch noch anhand der wissenschaftlichen Modelle festgestellt werden, dass man Hertha BSC als Vereinsmarke ansehen kann und welche Eigenschaften und Assets dafür ausschlaggebend sind.

5.1.1 Markensteuerrad

Eine bewährte Methode für das Ermitteln von Marken ist die Analyse am Markensteuerrad nach *Esch*.¹⁴⁰ Dass man Hertha BSC laut diesem Modell als eine Marke bezeichnen kann, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

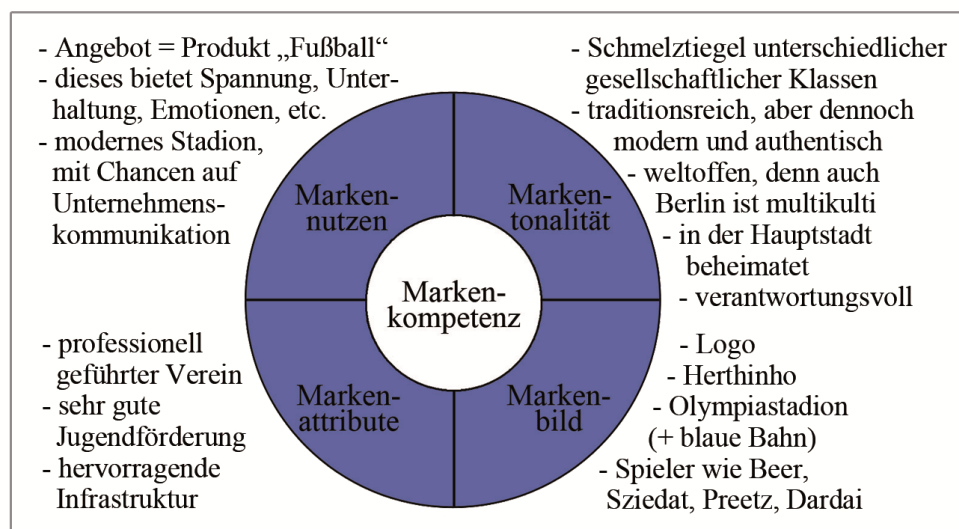


Abb. 19: Analyse Herthas am Markensteuerrad
(Quelle: Eigene Darstellung)

Markenkompetenz = Wer ist die Marke?

Hertha BSC ist ein traditionsreicher Berliner Fußballverein, der bereits zweimal die Deutsche Meisterschaft errungen hat und zudem nicht mehr aus dem deutschen Profifußball wegzudenken ist. Bis jetzt hat Hertha BSC insgesamt 29 Jahre in der höchsten deutschen Liga gespielt.

¹⁴⁰ vgl. Punkt 2.1.5.1

Markennutzen = Was bieten wir?

Der psychosoziale Markennutzen ist für die Konsumenten der Marke (Fans) besonders ausgeprägt. Das liegt an dem Produkt „Fußball“ an sich, das der Verein seinen Zuschauern anbietet. Der Reiz, den der Fußball ausmacht, liegt darin begründet, dass man vorher nicht weiß, wie ein Spiel ausgeht. Somit gestalten sich die „erwartete(n) Produktqualitäten und -eigenschaften des angebotenen Fußballspiels in ihrem Auftreten als extrem unsicher.“¹⁴¹ In dem Wettkampf zwischen Heimmannschaft und Gast liegen auch die Emotionen, die Dramatik und die Spannung begründet. Schon *Hoffmann* konstatierte 1998, dass Fußball ein „perfektes Produkt zwischen Emotion und Entertainment“¹⁴² sei.

Zudem bietet Hertha seinen Zuschauern mit dem Olympiastadion, das eines der modernsten Stadien Europas ist, ein Erlebnis. Hier und vor allem in den VIP-Bereichen sind die Chancen mit anderen Menschen, aber auch anderen Unternehmen, ins Gespräch zu kommen und Kontakte zu knüpfen, gegeben.

Markentonalitäten = Wie sind wir?

Hertha ist ein Verein, der eine lange, über 100-jährige Geschichte vorzuweisen hat, aber dennoch modern ist. Dieser Aspekt spiegelt sich auch in der Heimspielstätte, dem Berliner Olympiastadion, wider.

Charakteristisch für Herthas Fans ist, dass sie aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen und sozialen Klassen kommen. Das rührt bereits aus der Vergangenheit her – aus Zeiten als Hertha noch an der Plumpe zu Hause war. „Im Fußballstadion an der Plumpe, zu dessen unmittelbarem Einzugsgebiet die Arbeiterquartiere des Nordens gehörten, konnten die Gefühle für eine kurze Zeitspanne entfesselt werden. (...) Hier traten einige wenige stellvertretend für die große Masse heraus aus der Bedeutungslosigkeit (...).“¹⁴³ Einer, der die Plumpe noch selbst erlebte, war Hertha-Spieler Helmut Faeder, der der Meinung ist, dass der Mythos Herthas in den Wurzeln begründet liegt. Er sieht die starke Bindung zwischen den Anhängern, die oft einfache Leute waren und sind, auch heute noch.¹⁴⁴

¹⁴¹ Zeltinger, 2004, S. 30.

¹⁴² Hoffmann, 1998, S.18 zitiert nach: Zeltinger, 2004, S. 30.

¹⁴³ Jahn, 2006, S. 84.

¹⁴⁴ Jahn, 2006, S. 95.

Hertha BSC steht für Berlin und ist das sportliche Aushängeschild der Hauptstadt – einer Stadt, die so multikulturell ist und in der 25 % der Menschen einen Migrationshintergrund haben.¹⁴⁵ Um die Integration dieser voranzutreiben, engagiert sich der Verein sehr für soziale und gesellschaftliche Projekte in der Hauptstadt. Aber auch für Kranke und Arme – vor allem für Kinder – setzt sich Hertha verantwortungsvoll ein.

Markenbild = Wie tritt die Marke auf?

Das Markenbild von Hertha besteht aus dem unverwechselbaren Logo, auf dem eine Fahne mit dem Vereinsnamen abgebildet ist. Zudem assoziiert man mit dem Verein immer die blaue Farbe und die Tartanbahn im Berliner Olympiastadion, die eigens für Hertha diese Farbe erhalten hat. Auch das Maskottchen Herthinho ist jedem Fan ein Begriff. Neben vielen bekannten Spielern (wie Beer, Friedrich, Preetz etc.), die den Verein geprägt haben, ist als akustisches Markenbild die Hymne „Blau-Weiße Hertha“ zu nennen.

Markenattribute = Über welche Markenattribute verfügen wir?

Hertha BSC ist ein sehr professionell geführter Profiverein, der damit seinen Anhängern Identifikation und Geborgenheit bietet. Zudem hat Hertha mit seiner Fußball-Akademie eine sehr gute Jugendausbildung und verfügt über eine sehr gute Infrastruktur, denn alles befindet sich bei Hertha auf einem Gelände (Stadion, Trainingsplätze, Geschäftsstelle, Akademie etc.).

5.1.2 PEBT-Modell

Das PEBT-Modell nach *Alexa* beurteilt anhand von vier Dimensionen (Professionalität, Emotionalität, Bodenständigkeit, Tradition) die Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen und zudem auch die Stärke ihrer Marke. Dieses Modell soll „ein(en) Beitrag zur Wahrnehmung und Klassifizierung von Vereinsmarkenpersönlichkeiten“¹⁴⁶ leisten. Aufgrund der vier bereits genannten Dimensionen ist es möglich, ganzheitliche Markenpersönlichkeitsprofile der einzelnen Vereine zu erstellen, die dann wiederum auch Aufschlüsse über die Differenziertheit der Marken geben.¹⁴⁷ Es gibt keine

¹⁴⁵ vgl. Berlin.de, 2008.

¹⁴⁶ Alexa, 2009; S. 245.

¹⁴⁷ vgl. Alexa, 2009, S. 252.

Marke, die in allen vier Dimensionen dominiert, woraus sich schließen lässt, dass jede Marke Stärken und Schwächen hat.

5.1.2.1 Modul „Lieblingsverein“

Generell nehmen die Fans der 26 befragten deutschen Profimannschaften ihre Vereine sehr positiv wahr. Am stärksten ist dabei die Ebene der Tradition ausgeprägt, was darauf schließen lässt, dass die „Fans aller Vereine die Persönlichkeit ihres Vereins besonders mit 'Tradition' assoziieren.“¹⁴⁸

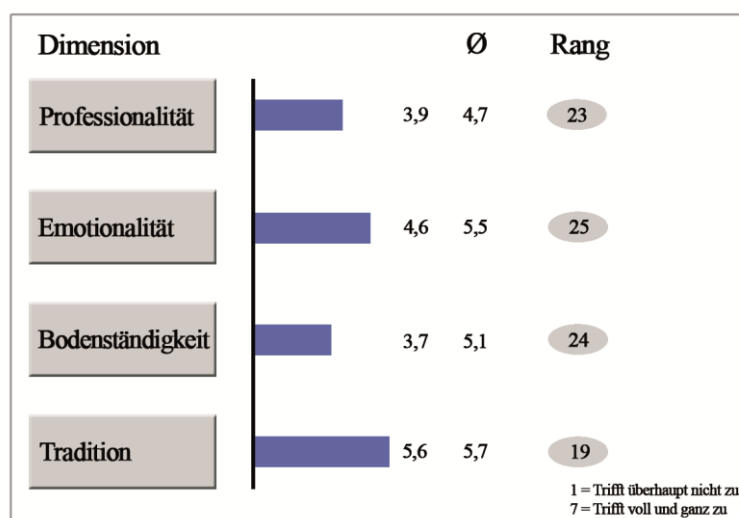


Abb. 20: Herthas Profil in der Eigenwahrnehmung
(Quelle: Eigene Darstellung; Alexa, 2009, S. 400)

Hertha schneidet im Modul „Lieblingsverein“ nicht gut ab, wie man in der Abb. 20 erkennen kann. Dennoch muss man an dieser Stelle festhalten, dass sich bei dem Modul „Lieblingsverein“ eine Ungleichverteilung der Fallzahlen ergeben hat. Hertha hat mit nur 148 verwertbaren Fragebögen ca. ein Fünftel weniger als z.B. Köln oder Bayern. Trotzdem lassen sich die Werte interpretieren, nur in Bezug auf das Ranking der einzelnen Vereine sind aussagekräftige Rückschlüsse nicht gegeben.¹⁴⁹

Auffällig ist, dass Hertha nur bei der Dimension *Tradition* an den Mittelwert herankommt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Hertha-Fans der über 100-jährigen Tradition große Bedeutung zukommen lassen.

¹⁴⁸ Alexa, 2009, S 250.

¹⁴⁹ vgl. Alexa, 2009, S. 223.

Dennoch liegt die Marke Hertha mit dem Wert von 5,6 nur an 19. Stelle, was die Traditionsebene angeht. Viel eklatanter sind dahingegen die Werte bei den restlichen drei Dimensionen.

Bei der *Professionalität* liegt Hertha 0,8 Punkte unter dem Durchschnitt. Am besten hat die Marke bei den Eigenschaften professionell, leistungsorientiert und seriös abgeschnitten. Die Fans erkennen also an, dass Hertha sich von einem Verein, der kurz vor dem Bankrott stand mithilfe von der UFA Sports GmbH zu einem gut strukturierten, kompetenten, transparenten und professionell geführten Verein gewandelt hat. Zur Professionalität gehört in diesem PEBT-Modell auch die Eigenschaft „verantwortungsvoll“. Hier schneidet Hertha mit 3,8 Punkten verhältnismäßig schlecht ab, obwohl sie zahlreiche soziale Projekte ins Leben gerufen haben. Am schlechtesten beurteilen die Fans die Konstanz, den sportlichen Erfolg und die Zuverlässigkeit – zu oft zeigt Hertha in ihren Augen schwankende Leistungen.

In Sachen *Emotionalität* schätzen Herthas Fans den Hauptstadtclub am zweitschlechtesten ein – nur der MSV Duisburg hat schwächere Umfragewerte. Bei dieser Dimension ist eindeutig zu erkennen, dass Herthas Anhänger der Meinung sind, dass ihnen kein leidenschaftlicher und begeisterter Fußball geboten wird. Auch die Geselligkeit und die damit verbundene Stimmung im Stadion bekommt schlechte Werte. Das kann auf das Stadion zurückgeführt werden. Zwar ist das Olympiastadion sehr modern, jedoch ist es kein reines Fußballstadion – die Fans sind durch die Tartanbahn weit vom Spielfeld getrennt. Zudem hat es mit knapp 75.000 Plätzen eine Kapazität, die selten ausgeschöpft wird, sodass sich durch leere Ränge die Stadionatmosphäre nicht voll entfalten kann.

Die Dimension *Bodenständigkeit* fällt für Hertha auch nicht positiv aus. Hertha gilt bei seinen Fans als wenig bescheiden und sogar etwas arrogant.¹⁵⁰

5.1.2.2 Modul „Anderer Verein“

Im Allgemeinen wurden die 26 Vereine in der Fremdwahrnehmung nicht so hoch bewertet wie in der Eigenwahrnehmung. Das ist auch logisch, denn bevorzugte Vereine beurteilt man stets positiver als andere. Auch hier wird

¹⁵⁰ Die Werte zu den einzelnen Eigenschaften der Dimensionen befinden sich auf S. 371-372 bei Alexa, 2009.

die Markenpersönlichkeit am stärksten an der Determinante Tradition eingestuft.

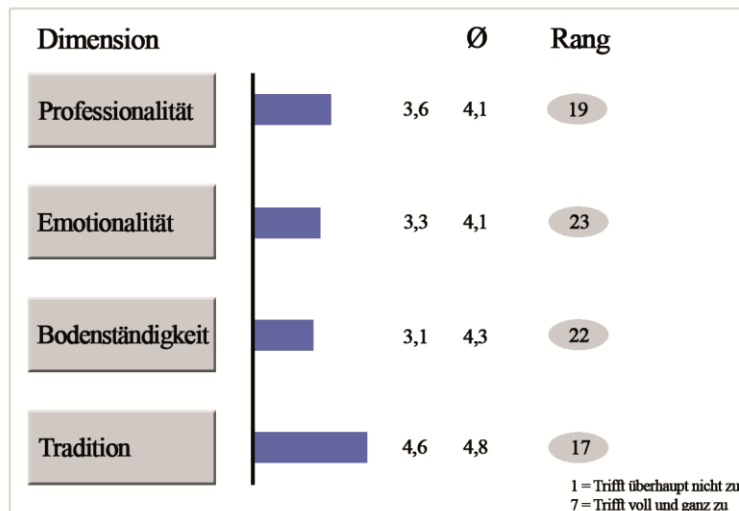


Abb. 21: Herthas Profil in der Fremdwahrnehmung
(Quelle: Eigene Darstellung; Alexa, 2009, S. 400)

Im Großen und Ganzen sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Modulen bei Hertha nicht besonders groß. In Bezug auf die *Bodenständigkeit* und *Tradition* korrelieren die Beurteilungen. Auch in der Fremdwahrnehmung wird Hertha als traditionsreicher Verein, der wenig bescheiden (Wert von 2,6), dafür aber etwas arrogant und divenhaft auftritt, wahrgenommen. In der Ebene der *Professionalität* fällt auf, dass es marginale Unterschiede gibt. Die Leistungsorientierung (Wert 4,7) wird in der Fremdwahrnehmung beispielsweise sogar höher bewertet als in der Eigenwahrnehmung. Dafür wird der Verein in diesem Modul nicht als professionell und seriös erachtet. In der Dimension *Emotionalität* wird Hertha abermals schlecht bewertet und belegt den viertletzten Platz. Begeisternd und aufregend sind die Eigenschaften, die Hertha abgesprochen werden. Dafür erhält der gezeigte Fußball am ehesten die Attribute gesellig, temperamentvoll und leidenschaftlich (je ein Wert von 3,4). Hier liegt ein Unterschied in den beiden Modulen vor.¹⁵¹

¹⁵¹ Die Werte zu den einzelnen Eigenschaften der Dimensionen befinden sich auf S. 375-376 bei Alexa, 2009.

5.1.2.3 Aussage über die Markenstärke

Die Markenpersönlichkeit von Hertha BSC wird in allen vier übergeordneten Dimensionen nahezu durchschnittlich bis schlecht wahrgenommen und befindet sich immer unter dem Mittelwert. Daraus lässt sich schließen, dass eine Differenzierung zu den anderen Wettbewerbern nicht stattfindet – Hertha aus der Masse der Profivereine nicht hervortritt.

Die Determinanten, die zur Bestimmung der Markenpersönlichkeit und -stärke der Vereine ausschlaggebend sind, sind nach *Alexa* die folgenden sieben Aspekte:¹⁵²

- frühere oder heutige sportliche Erfolge
- frühere oder heutige Spieler/Stars/Mannschaft
- Trainer, Management und Vereinsführung
- Fans, Stimmung, Stadionatmosphäre
- Vereinsgeschichte und Tradition
- regionale Herkunft und
- Vereinspolitik und -kultur

Je stärker ein Verein durch eine dieser Determinanten geprägt ist, desto stärker ist auch seine Markenpersönlichkeit.

Der Verein Hertha BSC hat seine Stärken in der Ebene der *Tradition*. Das korreliert auch mit der Meinung der Fans, denn in dieser Dimension findet nur eine geringe Abweichung vom Mittelwert statt. Jedoch schneiden auch in dieser Dimension andere Vereine deutlich besser ab.

Herthas größte Schwäche, die sich in diesem Modell herauskristallisiert hat, liegt in der Bescheidenheit und somit in der Dimension der *Bodenständigkeit*. Mit einem Wert von 3,0 bei den eigenen Fans und 2,6 bei allen anderen Fußballfans trifft diese Eigenschaft am wenigsten von allen zu. Mit der Bodenständigkeit ist auch die regionale Herkunft eng verbunden. Erwiesenermaßen versucht Hertha seit dem Mauerfall und durch diverse Projekte (z.B. „Hertha-hautnah“¹⁵³) ein Verein einer gesamten Region zu werden. Dass dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist, zeigen die Werte in dieser Dimension. Ein weiteres Manko ist, dass sich in der Bundesliga-

¹⁵² vgl. Alexa, 2009, S. 276.

¹⁵³ vgl. Punkt 4.4.2

Mannschaft von Hertha kaum Spieler finden, die in Berlin geboren sind und das zeigen, was die Hauptstadt ausmacht – das Multikulturelle.

Als problematisch kann auch die Ebene der *Professionalität* betrachtet werden, denn diese schließt die Indikatoren „frühere oder heutige sportliche Erfolge“, „frühere oder heutige Spieler/Stars/Mannschaft“ und „Trainer, Management und Vereinsführung“ mit ein. Bei allen drei Aspekten kann Hertha nicht richtig punkten. Zwar hat der Verein Erfolge aufzuweisen, doch diese stammen bereits aus den 1930er Jahren (zweimal Deutscher Meister). Das hat kaum einer der heutigen Fans erlebt und andere Vereine haben Hertha längst eingeholt. Außerdem fehlen Hertha die richtigen Stars, mit denen sich der Fan identifizieren kann und mit denen Hertha auch das Renommee und die Anerkennung anderer Vereine insbesondere deren Fans erlangen könnte.

Letztendlich muss man konstatieren, dass die Markenpersönlichkeit Hertha BSC sich aufgrund eines zu geringen Diversifizierungsgrads nicht von den Konkurrenten im Markt absetzen kann und sich Hertha an vielen Punkten noch entwickeln muss, damit sie eines Tages eine starke Marke wird.

5.2 Eintrag beim Deutschen Marken- und Patentamt

Laut dem Deutschen Marken- und Patentamt (DMPA) hat sich der Verein folgende Aspekte rechtlich schützen lassen: die Wortmarken „Hertha BSC Berlin“ (1999) und „Herthinho“ (2003), den Namen des Maskottchens. Zudem wurde 2005 das aktuelle Logo, wie es in Abb. 22 ersichtlich ist, als Wort-Bild-Marke mit den dazu gehörigen Farben Blau, schwarz, weiß beim DMPA eingetragen.



Abb. 22: Eingetragenes Vereinslogo von Hertha BSC
(Quelle: DMPA-Homepage)

Hertha BSC hat sich im sogenannten Waren- und Dienstleistungsverzeichnis in insgesamt 19 Klassen eintragen lassen, u.a. in Klasse 41, die Unterhaltung, sportliche und kulturelle Aktivitäten beinhaltet, aber auch in Klasse 24, die Stoffe und Textilwaren und damit Bett- und Tischdecken, Fahnen und Wimpel beinhaltet.¹⁵⁴

5.3 Selbstbild von Hertha BSC

Das Selbstbild einer Marke oder eines Unternehmens bezeichnet man auch als Identität. Diese „besteht aus zwei Ebenen, der formalen (wahrnehmbaren) und der inhaltlichen (nicht-wahrnehmbaren) Ebene.“¹⁵⁵ Zuerst werden nun die inhaltlichen Werte der Vereinsmarke Hertha BSC dargestellt und danach die formalen.

5.3.1 Kognitive Elemente: Vorstellungen der Eigenschaften/Werte

Jede Vereinsmarke hat über die Jahre seines Bestehens bestimmte Charakteristika und Werte, für die der Verein entsteht, entwickelt. Zudem gibt es im Rahmen des so genannten Brand Managements diverse Bemühungen, seine Marke im Wettbewerb zu etablieren und sie dadurch auch den Fans besser zugänglich zu machen. Die Werte und Eigenschaften, für die Hertha BSC steht, werden aus der folgenden Grafik ersichtlich.

¹⁵⁴ vgl. DMPA-Homepage.

¹⁵⁵ Adjouri/Büttner, 2008, S. 71.

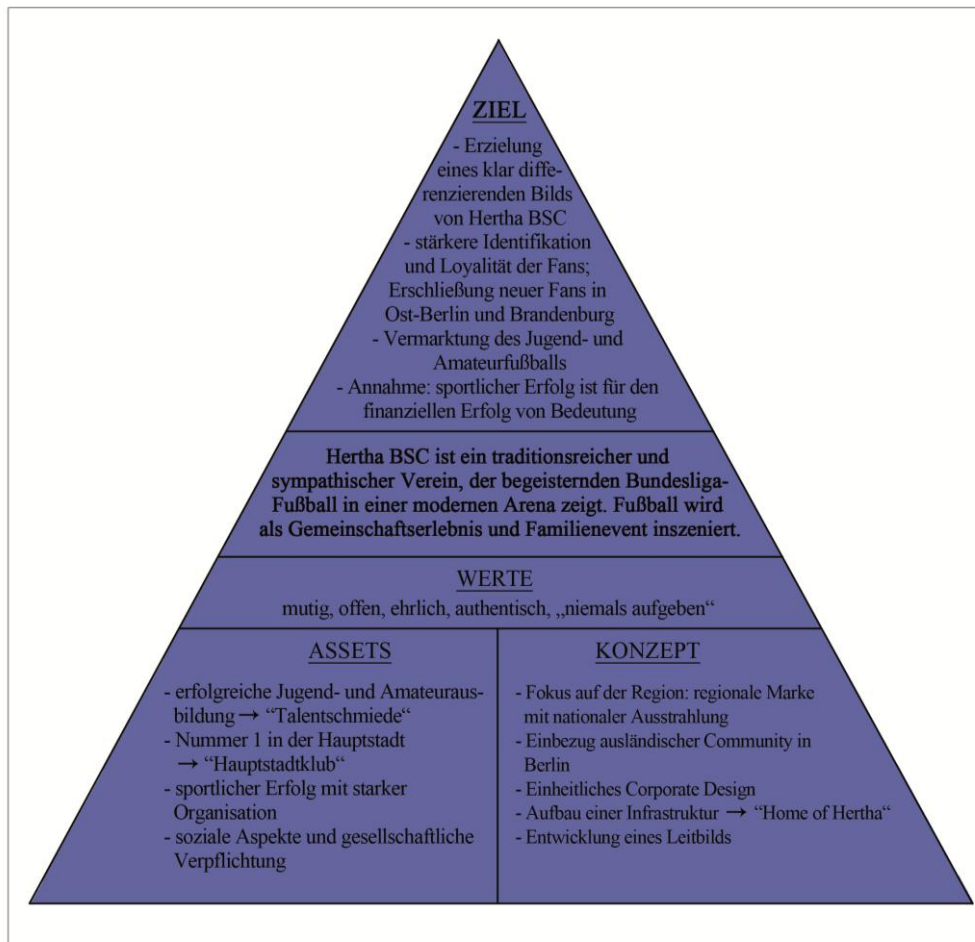


Abb. 23: Selbstbild von Hertha BSC
(Quelle: Eigene Darstellung; Alexa, 2009, S. 383)

Die Eigenschaften und Werte, die den Verein Hertha BSC ausmachen und die diese Pyramide beinhaltet, beziehen sich alle auf die in Punkt 4 ausgearbeiteten Themen. Aufgrund dessen bedarf es an dieser Stelle keine erneute Erläuterung der einzelnen Stichpunkte.

5.3.2 „Aus Berlin. Für Berlin.“ – der Slogan

Im Februar 2008 rief Hertha BSC gemeinsam mit seinem Ausrüster Nike eine Kampagne ins Leben, die den Slogan „Aus Berlin. Für Berlin.“ trägt und die besondere Identifikation des Vereins zur Hauptstadt ausdrücken soll. Dabei reagierte Hertha auf die mitunter schwache Außendarstellung des Vereins. Ex-Hertha-Präsident Bernd Schiphorst hoffte dabei auf eine

deutliche Aufbesserung des Images, denn der Verein wirke in seinen Augen blass, da es in der Vergangenheit „Versäumnisse“ gegeben habe, die eine „fehlende Entwicklung eines Profils“ zur Folge hatten.¹⁵⁶ Mit „Aus Berlin. Für Berlin.“ sollte „die Verbundenheit des Hauptstadt-Klubs mit den Berlinern und seine Verwurzelung in der Stadt“¹⁵⁷ unterstrichen werden. Was jedoch am Slogan als problematisch erachtet werden kann, ist der Aspekt, dass die Fans in Brandenburg außen vor gelassen werden – und das obwohl Hertha gerade auch hier versucht, neue Fans zu erreichen (siehe „Hertha-hautnah“). Der Verein gibt sich mit dieser Kampagne betont volksnah, um Hertha in Berlin ein neues, besseres Gesicht zu verleihen. Mit dieser Kampagne ging auch einher, dass Herthas Profis öfter in die sozialen Projekte des Vereins eingebunden wurden und teilweise sogar als Schirmherren fungierten. Hertha will damit gegen das Image ankämpfen, unnahbar zu sein und zeigen, dass der Verein weltoffen und menschlich ist.¹⁵⁸ Die Kampagne war mit verschiedenen Motiven auf Plakaten und in Print-Medien zu sehen. Darauf waren Hertha-Spieler mit markanten Sprüchen (z.B. „In Berlin hab ich noch jede Mauer überwunden.“¹⁵⁹) abgebildet, die ihre Verbundenheit zu Berlin und auch zu Hertha verdeutlichen sollten.

5.3.3 Betrachtung des Logos

Das Logo bzw. Vereinswappen, wie es in Abb. 22 dargestellt ist, stellt eines der Markenzeichen von Hertha BSC dar. Es ist in den Vereinsfarben blau, schwarz, weiß illustriert und sehr schlicht gehalten. Das ideale Fußballlogo sollte laut *Böttcher* vier Merkmale erfüllen:¹⁶⁰

1. Fußballbezug muss vorhanden sein
2. die Heimat des Vereins sollte in irgendeiner Weise zu erkennen sein
3. einzigartig
4. unverwechselbar

Von den vier Anforderungen, die *Böttcher* an ein Vereinswappen stellt, erfüllt Herthas keine richtig. In dem Wappen werden die eigentlichen Themen

¹⁵⁶ vgl. Süddeutsche Zeitung, 2008.

¹⁵⁷ vgl. Hertha BSC-Homepage.

¹⁵⁸ vgl. FAZ, 2010.

¹⁵⁹ vgl. Hertha BSC-Homepage.

¹⁶⁰ Böttcher, 2005, S. 74.

„Sport“ oder „Fußball“ an sich nicht visualisiert und auch ein Bezug zur Region fehlt vollends. Das Logo beinhaltet eine wehende Fahne, auf der der Vereinsname zu erkennen ist. Darum befinden sich drei Kreise. Die Kreisform transportiert Werte wie Einheit, Mannschaftsgeist und Teamplay. Einzig die wehende Fahne lässt Assoziationen mit den Begriffen Dynamik und Bewegung zu, die man auch mit einem Fußballspiel verbinden kann. Das Logo hat sich im Laufe der Zeit kaum verändert. Die Schwächen dieses Logos liegen in den Bereichen „Originalität, Modernität und Ästhetik.“¹⁶¹ Die Kritik bezieht sich allerdings nicht nur auf das Berliner Logo, sondern auch auf die vieler Bundesliga-Konkurrenten. Viele Wappen wirken sehr bieder, antiquiert und wenig zeitgemäß.

5.4 Fremdbild von Hertha BSC

Als Fremdbild bezeichnet man die Gesamtheit aller Wahrnehmungen, Gefühle und Bewertungen, die die Fans aber auch andere Fußballinteressierte von einem Fußballverein haben. Das Fremdbild stellt das Image eines Vereins dar.

5.4.1 Der Imageraum und Herthas Positionierung

Zu wissen, welches Image eine Vereinsmarke besitzt und inwieweit sie sich damit von den anderen Konkurrenten absetzt, ist für die Marketingstrategien besonders relevant. Im Rahmen von Untersuchungen zum Thema „Sponsorship Fitting“ – also dem Zusammenpassen von Sponsor und Gesponsertem¹⁶² – erstellten die Wissenschaftler *Bolten/Drews* eine Analyse des Imageprofils von Marken, dass sich nicht nur eignet, um das „Sponsorship Fitting“ beurteilen zu können, sondern dass man auch nutzen kann, um die Imagepositionen der Marken zu ermitteln.

Mithilfe von 20 Werten werden die Marken unter den Aspekten Authentizität, Emotion, Innovation, Distanz, ethnische und ökonomische Werte beurteilt. Am Ende dieser Analyse kann man die einzelnen Stärken und Schwächen der Marke benennen und das dazugehörige Imageprofil erstellen. „Diese Art der Darstellung ist möglich, weil nicht die Wertorientierungen oder Verhaltensweisen, sondern konkret die Wahrnehmung anhand

¹⁶¹ Böttcher, 2005, S. 74.

¹⁶² vgl. Punkt 4.7.2

der Imagestatements ermittelt wird.¹⁶³ Das Resultat der Imageprofilanalyse ist der Imageraum, der in der nachstehenden Grafik abgebildet ist.

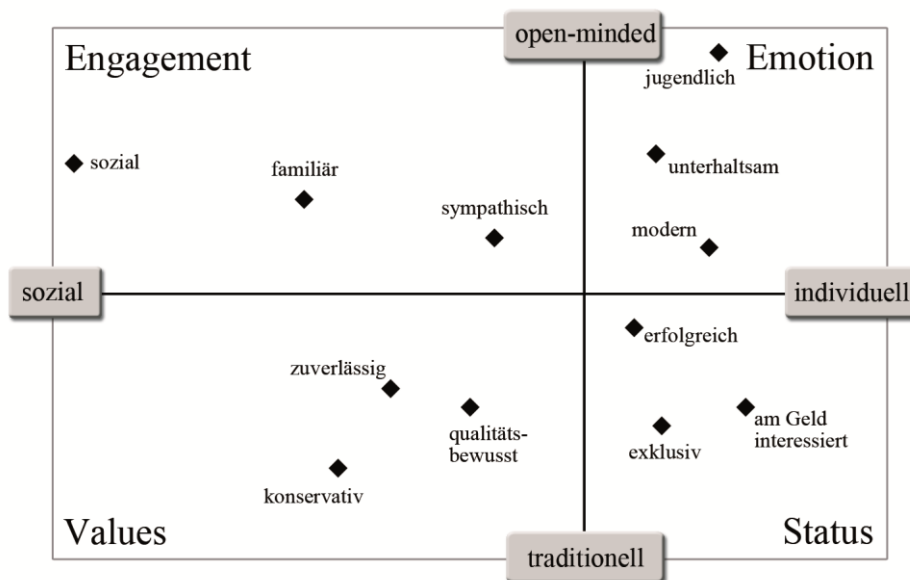


Abb. 24: Aufbau des Imageraums
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bolten/Drews)

Der Imageraum ist ein zwei-dimensionaler Raum, der durch die Achsen sozial/individuell und open-minded/traditionell unterteilt ist. Die Interpretation der Vereinsmarke erfolgt allerdings überwiegend über die Eckpunkte (Engagement, Emotion, Values, Status) als über die Achsen. In diesem Imageraum gibt es an sich keine guten und keine schlechten Positionen. Es ist wichtig, zu schauen, an welcher Position sich die Marke befindet und anhand dessen zu beurteilen, ob dies der eigenen Zielsetzung entspricht. Dabei kann „der Vergleich mit dem Marktführer oder mit einer zur Zeit stark wachsenden Marke eventuell bestehende Imagedefizite auf-(zeigen).“¹⁶⁴

Die Position der Vereinsmarke Hertha BSC in Bezug zu anderen ausgewählten Bundesligavereinen wird in der folgenden Grafik ersichtlich.

¹⁶³ Bolten/Drews, 2002, S 4.

¹⁶⁴ Bolten/Drews, 2002, S 5.

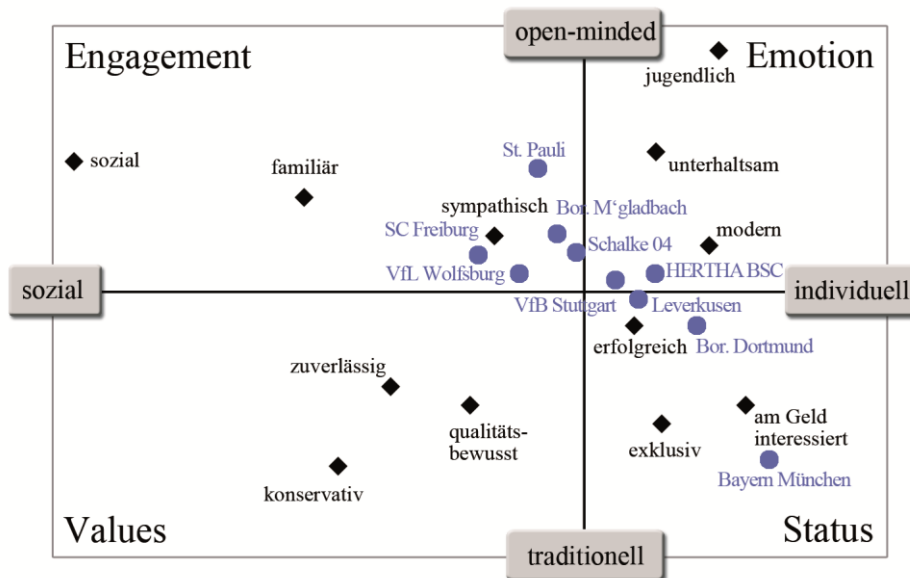


Abb. 25: Imagepositionierung ausgewählter Bundesligavereine
(Quelle: Eigene Darstellung; in Anlehnung an Bolten/Drews)

Hertha befindet sich in diesem Imageraum in einem stark verdichteten Bereich, in dem auch viele Konkurrenten aus der Bundesliga angesiedelt sind (Stuttgart, Leverkusen, Dortmund). Wie bereits schon aus den Untersuchungen mit den PEBT-Modell¹⁶⁵ hervorging, nimmt Hertha keine alleinige Position ein, mit der man sich von seinen Konkurrenten im Wettbewerb deutlich absetzen kann. Das gelingt z.B. dem FC Bayern, aber auch bei St. Pauli ist das der Fall. Für die Sponsorenakquise und die Gewinnung von Neukunden ist Herthas Ausgangslage nicht optimal.

Herthas Image ist am ehesten in der Emotionsdimension zu sehen – d.h., dass dem Verein das Fremdbild eines modernen, jugendlichen Vereins anhaftet. Diese Assets sind auch damit vereinbar, dass Hertha trotz seiner langen Geschichte nicht als konservativ eingeschätzt wird und auch nicht das Image eines exklusiven und kommerziellen Vereins hat, wie das beim FC Bayern der Fall ist. Feststellen kann man auch, dass Herthas Marktwerte sich nicht ausschließlich über den sportlichen Erfolg definieren müssen und auch nicht können, denn Hertha wird als ein Verein gesehen, der sportlich nicht zuverlässig ist. Zu sehr schwanken die sportlichen Leistungen. Das spiegelt sich auch in den neuesten Entwicklungen wider – vom Meisterschaftsaspiranten in 2009 zum Absteiger 2010. Als problematisch

¹⁶⁵ vgl. Punkt 5.1.2

muss erneut¹⁶⁶ erachtet werden, dass der Verein ganz und gar nicht als sozial betrachtet wird und dass obwohl Hertha unzählige soziale Projekte für Kinder, Jugendliche und Familien fördert und initiiert. Möglich ist, dass diese zwar in Berlin wahrgenommen werden, jedoch national ihre Wirkung verfehlen. Vorstellbar ist aber auch, dass das Nichtbeachten der sozialen Projekte auch mit den unregelmäßigen Erfolgen des Vereins zusammenhängt, denn nur konstanter Erfolg verschafft einem Verein über einen längeren Zeitraum Anerkennung. Diesen Fakt bestätigte auch Herthas ehemaliger Manager Dieter Hoeneß: „(...)Image hat immer mit Erwartungen zu tun. Erfüllst du die Erwartungen, ist alles wunderbar – dann verändert sich auch das Image positiv. Wir haben viel auf sozialem Gebiet gemacht, das geht alles unter, wenn du 12. bist. Wenn du Erster bist, werden auch das soziale Engagement und die Jugendarbeit gewürdigt.“¹⁶⁷

Um das Image zu verbessern und dadurch eine eventuelle alleinige Position im Imageraum einnehmen zu können, müsste Hertha gezieltere Marketingmaßnahmen anwenden, aber auch sportliche Ziele müssen erreicht werden. Denn Versprechungen, die nicht erreicht werden, sind dem Image der Vereinsmarke nicht dienlich. Der Abstieg aus der ersten Bundesliga könnte Hertha in seinem Imageaufbau und zurückwerfen, denn das Image von Vereinsmarken korreliert stark mit dem sportlichen Erfolg – sei dieser national oder international. Zudem hat Hertha mit seinem derzeitigen Image keine alleinige Imagepositionierung erlangt, sodass der Diversifizierungsgrad gering ist und ein nicht sofortiger Wiederaufstieg dem Image schaden könnten. Ein erfolgreicher Verein ist nämlich präsenter in den Medien und der Öffentlichkeit und damit attraktiver, was wiederum Auswirkungen auf den Imagezuwachs hat.

5.4.2 Bekanntheits- bzw. Beliebtheitsgrad

Der Bekanntheitsgrad ist ein wichtiger Indikator im Marketing, denn er trifft Aussagen über den Erfolg einer Marke oder eines Unternehmens und ist ein wesentliches quantitatives Kriterium für den Erfolg der Öffentlichkeitsarbeit allgemein bzw. einer Werbekampagne im Speziellen. Erst wenn die Vereinsmarke Hertha BSC hinlänglich bekannt ist, können Imagekampagnen

¹⁶⁶ vgl. Punkt 5.1.2.1

¹⁶⁷ T-online, 2008.

(z.B. „Aus Berlin. Für Berlin.“) oder andere Marketingziele entsprechend effektiv umgesetzt werden.

Die Fachliteratur kennt zwei verschiedene Arten des Bekanntheitsgrads.¹⁶⁸ Da gibt es zum einen den ungestützten Recall, der angibt, ob sich eine Person unter Nennung z.B. einer Produktgruppe an eine bestimmte Marke erinnert. Auf die Aufforderung „Nennen Sie mir einen Fußballverein!“ müsste der Befragte nun bspw. „Hertha BSC“ antworten. Zudem gibt es den gestützten Recall, bei dem mit einer Entscheidungsfrage direkt nach einer Marke gefragt wird und die Antwort nur ja oder nein lauten kann. Eine solche Fragestellung könnte wie folgt lauten: „Kennen Sie den Verein Hertha BSC?“ Auf eben diese Entscheidungsfrage haben 88 % der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren mit „ja“ geantwortet, das sind 57,2 Millionen Menschen. Nur 12 % der Befragten ist Hertha BSC nicht bekannt.¹⁶⁹ Es liegt auch keine große Streuung in den einzelnen Altersgruppen vor – einzig den älteren Menschen ab 70 Jahren ist der Verein nur zu 79,2 % bekannt. In den restlichen Altersgruppen pendelt der Wert zwischen 88,2 % und 90,7 %. In Berlin kennen 97,4 % aller Einwohner den Verein.¹⁷⁰ Auffällig ist auch, dass der Bekanntheitsgrad des Vereins mit der Schulbildung einhergeht. Je höher der Abschluss der befragten Personen ist, desto mehr kennen den Verein – 92,1 % all derer, die ein abgeschlossenes Studium haben, ist Hertha BSC bekannt; dem gegenüber stehen 78,2 % der Menschen mit Hauptschulabschluss und ohne Lehre.

Trotz der relativ großen Bekanntheit von Hertha BSC fällt das Interesse am Verein hingegen sehr gering aus. Wie man anhand der folgenden Grafik erkennen kann, interessieren sich etwa 68 % aller Deutschen ab 14 Jahren kaum oder gar nicht für Hertha. Allerdings ist das Interesse derer, die sich ganz besonders für den Verein interessieren, innerhalb eines Jahres um 2,3 % gestiegen.

¹⁶⁸ Broda, 2005, S. 42.

¹⁶⁹ vgl. Statista, 2010d.

¹⁷⁰ vgl. Sportfive, 2009a.

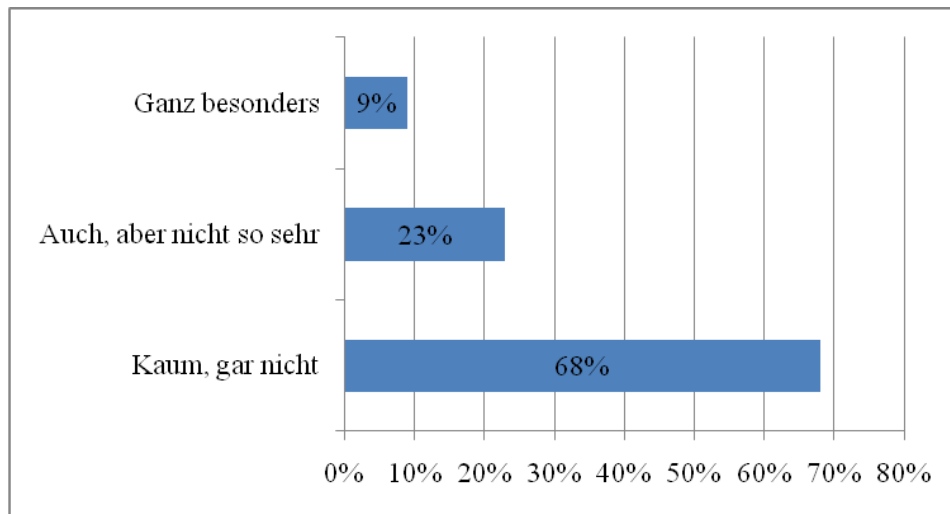


Abb. 26: Interesse am Verein Hertha BSC
(Quelle: Statista 2010e)

5.4.2.1 Beliebtheitsgrad in Bezug zu anderen Bundesliga-Vereinen

In jeder Bundesliga-Saison wird ermittelt, welcher Verein der beliebteste der Liga ist. Dazu wurden mehr als 6000 Fußball-Fans zur Attraktivität und Sympathie der Bundesliga-Vereine befragt – und zwar mussten sie sich sowohl über ihren eigenen Verein als auch über andere Vereine äußern. Zur Bewertung der Vereine zählt auch die Gesamtzahl der Fans, die die jeweiligen Vereine haben.

Wie in der nachfolgenden Grafik zu erkennen ist, befindet sich Hertha BSC bei diesem Ranking auf dem letzten Platz und das sogar ziemlich deutlich. Obwohl die Befragung auf längerfristige Überzeugungen der Fans abzielt, ist auch deutlich zu erkennen, dass die Platzierung nicht völlig unabhängig vom aktuellen sportlichen Erfolg ist.¹⁷¹

¹⁷¹ vgl. TU Dortmund, 2010, S. 1.

Rang	Verein	Gesamtindex	eigene Fans	Fans anderer Vereine	Polarisierung
1.	Werder Bremen	63,71	94,30	61,12	33,18
2.	Hamburger SV	58,24	93,15	56,01	37,14
3.	FC Bayern München	55,70	94,02	47,90	46,12
4.	Bayer 04 Leverkusen	53,40	94,78	52,63	42,15
5.	Borussia Dortmund	51,52	95,11	48,38	46,73
6.	1. FSV Mainz 05	51,51	91,72	50,84	40,88
7.	VfB Stuttgart	51,01	91,97	49,54	42,43
8.	Borussia Mönchengladbach	46,12	89,58	44,57	45,02
9.	SC Freiburg	45,23	83,03	44,61	38,42
10.	Eintracht Frankfurt	42,89	88,35	41,53	46,82
11.	1. FC Nürnberg	42,52	77,42	41,34	36,08
12.	1. FC Köln	42,34	84,19	40,68	43,51
13.	FC Schalke 04	41,39	92,88	37,14	55,75
14.	VfL Bochum 1848	39,78	82,38	38,67	43,71
15.	VfL Wolfsburg	37,63	90,09	37,24	52,84
16.	1899 Hoffenheim	35,34	89,19	34,24	54,95
17.	Hannover 96	34,20	77,87	33,31	44,56
18.	Hertha BSC	31,08	70,53	29,90	40,63

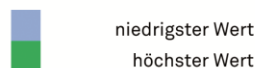


Abb. 27: Beliebtheit der Bundesliga-Vereine
(Quelle: TU Dortmund, 2010)

Das Prekäre ist, dass Hertha sowohl in der Gunst der eigenen Fans als auch in den Augen der Fans anderer Vereine den niedrigsten Index-Wert besitzt. Vor allem die Meinung der eigenen Fans ist erschreckend schlecht. Es kann für möglich erachtet werden, dass sich in diesem Wert der Abstieg und der damit verbundene Frust der eigenen Anhänger niedergeschlagen hat. Zudem liegt auch der Index-Wert bei den Fans der anderen Vereine mehr als 30 Punkte hinter dem von Werder Bremen und 3,4 Punkte hinter Hannover 96. Hertha hat kein gutes Standing in der Liga. Passend dazu liest sich auch eine Statistik von 2009, als kurz vor Saisonende noch fünf Teams Meister werden konnten. Hierzu wurden 1000 Fans befragt, wen sie sich denn als Deutschen Meister wünschen würden. Die wenigsten (7 %) drückten dabei Hertha BSC die Daumen. Die meisten (23 %) wollten, dass Bayern München Meister wird – gefolgt vom Hamburger SV (18 %), VfB Stuttgart (13 %) und dem VfL Wolfsburg (12 %). 27 % enthielten sich.¹⁷²

Ein wenig versöhnlicher liest sich da eine Statistik über die Lieblingsvereine der ersten Bundesliga. Bei dieser Erhebung liegt Hertha gemeinsam

¹⁷² vgl. Statista, 2009.

mit Borussia Mönchengladbach im Mittelfeld auf Platz neun. Beide Vereine erhielten 8 % aller Stimmen. Spitzenreiter dieser Umfrage ist Rekordmeister Bayern München mit 24 % aller Stimmen. Deutlich dahinter kommen Werder Bremen (15 %), Schalke 04 (14 %) und der Hamburger SV (13 %). Noch hinter Hertha rangieren Bayer Leverkusen (7 %), der VfL Wolfsburg (5 %) und Mainz 05 (5 %).¹⁷³

5.4.2.2 Indikator Merchandisingumsatz

Der Verkauf von Merchandisingartikeln kann als Indikator für die Akzeptanz einer Marke angesehen werden. Für *Daumann/Langer* ist eine starke Vereinsmarke gar eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Merchandising,¹⁷⁴ während für *Hammann* die Glaubwürdigkeit der Marke der Schlüssel für den Erfolg im Merchandising ist.¹⁷⁵ Für *Rohlmann* gehen „Imagepflege, Markenstützung und Ausbau der Fanbinding“¹⁷⁶ mit dem Verkauf der Merchandisingartikel einher. Aus allen diesen Thesen kann man also Folgendes schließen: Je mehr Umsatz mit Fanartikeln erwirtschaftet wird, desto beliebter und stärker ist die Marke. In der nachstehenden Grafik ist Herthas Merchandisingumsatz in Bezug zu den Gesamterlösen dargestellt.

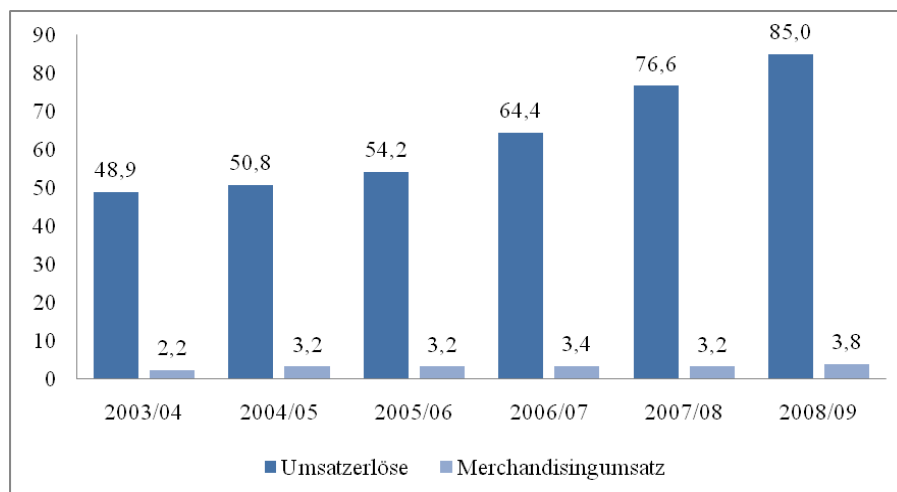


Abb. 28: Herthas Merchandisingumsatz in Bezug zu den Gesamterlösen (in Mio. EUR)
(Quelle: Eigene Darstellung; Elektronischer Bundesanzeiger)

¹⁷³ vgl. Statista, 2010f.

¹⁷⁴ Daumann/Langer, o.J., o.S. in Fritzweiler, 2003, S. 23.

¹⁷⁵ Hammann, 2004, S. 425 f.

¹⁷⁶ Schewe/Rohlmann, 2005, S. 85.

Anhand der Grafik wird ersichtlich, dass der Umsatz im Merchandising einzig von 2003/04 auf 2004/05 nennenswert angestiegen ist. Seitdem verhält er sich nahezu konstant. Auffällig ist, dass die Erlöse aus dem Merchandising auch noch von der Saison 2007/08 auf 2008/09 gesteigert werden konnten. Dies ist begründet in höheren Verkaufszahlen der Fanartikel aufgrund des sportlichen Erfolgs, denn Hertha spielte schließlich bis zum Ende um die Meisterschaft mit. So konstatierte *Rohlmann*, dass „etwa die Teilnahme an europäischen Wettbewerben zusätzliche Fanartikel-Chancen (eröffnet), sowohl national als auch international, während uninteressante Mittelfeldplätze die Kaufbereitschaft der Fans nicht unbedingt fördern.“¹⁷⁷ Diese These spiegelt sich auch in der folgenden Grafik wider, in der die Umsatzerlöse aus dem Merchandising von fünf Bundesligisten miteinander verglichen werden.

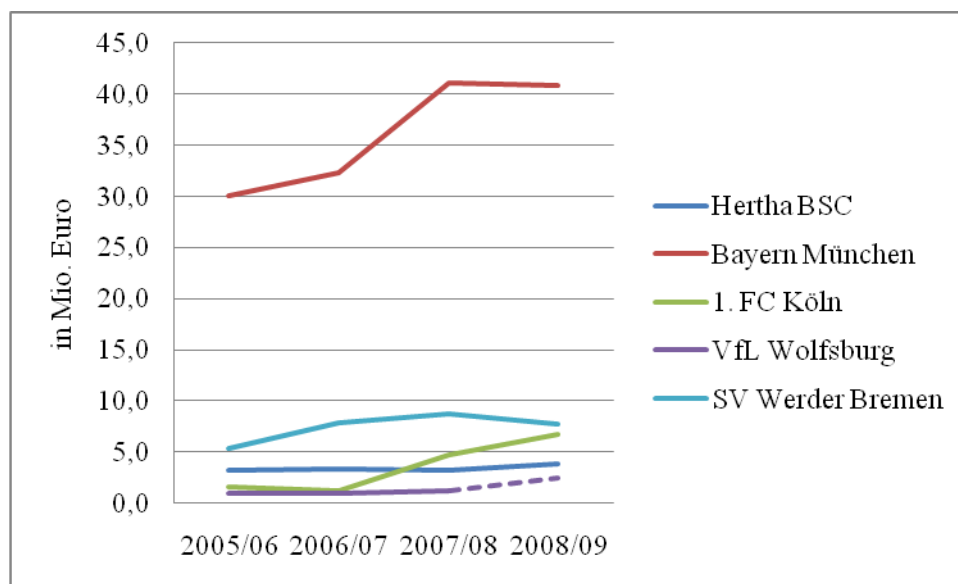


Abb. 29: Merchandisingumsatz verschiedener Bundesligavereine
(Quelle: Eigene Darstellung; FC Bayern München, Elektronischer Bundesanzeiger)

Es ist deutlich zu erkennen, dass der FC Bayern München auch in Sachen Merchandising die führende Position in der Liga inne hat. Das regelmäßige Mitspielen um nationale und internationale Titel macht den Verein für die Fans so interessant und fördert deren Loyalität gegenüber dem Verein. Das führt wiederum zum Absatz von Fanartikeln. Gleiches wird sich auch beim

¹⁷⁷ vgl. Spiegel, 2008.

VfL Wolfsburg bemerkbar machen. Als die Niedersachsen in der Saison 2008/09 den ersten Deutschen Meistertitel der Vereinsgeschichte errangen, dürften sich auch die Umsätze beim Merchandising verbessert haben.¹⁷⁸ Auch bei diesem Beispiel – dem Vergleich der Merchandisingumsätze mit vier weiteren Vereinen – befindet sich Hertha wieder nur im Mittelfeld. Es gibt Marken, die besser sind und welche, die schlechter sind. Wenn man nun also die Voraussetzungen laut *Daumann/Langer* und *Hammann* heranzieht, kann man aus Herthas Merchandisingumsätzen schließen, dass die Vereinsmarke keine starke Ausprägung hat und zudem keine Glaubwürdigkeit besitzt.

5.4.3 Imageeinschätzung durch die Presse

Wie bereits schon in den vorherigen Abschnitten erwähnt wurde, hängt das Image eines Vereins auch immer signifikant mit dem sportlichen Erfolg zusammen – das ist auch bei der Berichterstattung durch die Medien und deren Einschätzung vom Hertha-Images nicht anders. Bei Erfolgen wird Hertha BSC bejubelt („Hertha elektrisiert Berlin“¹⁷⁹), bei Misserfolgen verurteilt („Abstieg! Berlin jetzt Hauptstadt der Tränen“¹⁸⁰).

Betrachtet man Herthas Positionierung im Imageraum¹⁸¹ muss man feststellen, dass der Berliner Verein in Sachen Image im Mittelmaß untergeht und mit wenig Aussagekraft nicht herausragen kann. Dieser Auffassung ist auch die Presse, wenn z.B. der Tagesspiegel schreibt, dass Hertha die regionale Identifikation fehle und der ehemalige Manager Hoeneß dies mit der Aussage „Wir sind noch keine abgeschlossene Marke (...) unsere Fankultur ist noch im Begriff zu wachsen“¹⁸² untermauerte. Diese Tatsache fußt auf der Ost-West-Problematik, der der Vereins zwangsläufig ausgesetzt war und mit deren Folgen er immer noch zu kämpfen hat. Der Verein ist nicht so verwurzelt wie Schalke 04, Borussia Dortmund oder Bayern München und hat auch „keine Idole, die für (...) Hertha mobilisieren,“ stellt die FAZ unter dem Titel „Stadt ohne Hertha-Gefühl“ fest.¹⁸³ Als Problematik wird in diesem Artikel aufgezeigt, dass zu den Heimspielen

¹⁷⁸ Die Daten dazu lagen bei Anfertigen der Arbeit leider noch nicht vor.

¹⁷⁹ Berliner Morgenpost, 2009a.

¹⁸⁰ Bild, 2010a.

¹⁸¹ vgl. Punkt 5.4.1

¹⁸² vgl. Tagesspiegel, 2007.

¹⁸³ vgl. FAZ, 2010.

der Berliner fast immer nur „der harte West-Berliner Kern“ kommt. In einer Stadt wie Berlin, in der immer neue Einwohner hinzuziehen und die Stadt bunter machen, ist Hertha noch nicht angekommen. „Die Blutauffrischung tut der Stadt unheimlich gut. Aber Hertha hat davon nicht viel“, konstatiert Herthas Aufsichtsratsvorsitzender Schiphorst in diesem Artikel aus dem Tagesspiegel.

Erst in der letzten Saison 2009/10 hat das Image von Hertha BSC einen neuen Kratzer bekommen, als nach dem Heimspiel gegen den 1. FC Nürnberg etwa 100 Gewaltbereite den Innenraum des Stadions stürmten und randalierten. In der Süddeutschen Zeitung fasst *Weber-Klüver* den Vorfall wie folgt zusammen: „Die rohe Wut derer, die sportliches Scheitern zu persönlich nehmen, erweitert das Drama der tief gefallenen alten Dame.“¹⁸⁴ Diese Aktion zerstörte das Image, das sich Hertha aufgebaut hatte, in Sekunden. „Hertha (hatte sich) das Image erarbeitet, ein Klub zu sein, wo die gesamte Familie beruhigt zum Fußball gehen kann.“¹⁸⁵ In diesem Moment war alles zunichte gemacht – auch wenn sich Hertha sofort nach den Vorfällen von den Randalierern distanzierte.

Kritisiert wird von der Presse zudem, dass der Verein es immer wieder verpasste, eine Mannschaft aufzubauen, die Berlin widerspiegelt. „(In) all den Jahren hat die Hertha keinen eigenen Stil entwickelt. (...) Nichts, was die Hertha so unverwechselbar machen könnte wie die Stadt, die gut von dem Image lebt, heute so und morgen ganz anders zu sein.“¹⁸⁶ Die Bild-Zeitung kreidet den Hertha-Verantwortlichen an, dass sie immer nur den ganz schnellen Erfolg gesucht hätten und darüber die Identität des Vereins vergaßen. „Große Berliner Talente, die die Multi-Kulti-Stadt repräsentieren, wurden vergrault und spielen heute woanders.“¹⁸⁷ Damit sind z.B. die Boateng-Brüder, Dejagah, Salihovic, Olic oder Fathi gemeint. *Hesselmann* vom Tagesspiegel ist der Meinung, dass Hertha seinen Neuanfang in der zweiten Bundesliga auch dazu nutzen sollte, auf andere Zielgruppen, die Berlin repräsentieren, einzugehen. „Diese Stadt ist nun mal voller Studenten, Künstler-Kellnern und angehenden Feuilletonisten. Ein Potenzial, das Hertha mehr pflegen muss.“¹⁸⁸ Derzeit bedeutet es laut FAZ so ziemlich das

¹⁸⁴ Indirekter Freistoß, 2010.

¹⁸⁵ vgl. Berliner Morgenpost, 2010.

¹⁸⁶ vgl. FAZ, 2010a.

¹⁸⁷ Bild, 2010b.

¹⁸⁸ vgl. Tagesspiegel, 2010.

„Uncoolste“ Hertha-Fan zu sein ist, was man in Berlin, der Hauptstadt der Coolen, nur sein kann. „Hertha-Fan zu sein bedeutet, entweder vom Land zu kommen oder zum Prekariat¹⁸⁹ zu gehören, zumindest zum gefühlten.“¹⁹⁰

Dieser Aussage widerspricht die Berliner Morgenpost vehement („Für eine Stadt ohne Hertha-Gefühl herrscht erstaunlich großer Enthusiasmus.“¹⁹¹) und verweist dabei auf die gestiegenen Mitgliedszahlen und auf die T-Shirt-Aktion mit dem Titel „Aufholjäger“. Mehrere Tausend T-Shirts wurden verkauft und damit signalisierten die Fans ihren Zusammenhalt mit der Mannschaft. Im gleichen Artikel wird auch lobend erwähnt, dass es sich nun auszahle, dass Hertha „seit Jahren konsequent am Fan“ arbeite.

Der Blick in die Presse macht deutlich, dass es für Hertha noch ein langer Weg ist, sich ein positives Image aufzubauen. „Hertha muss (aber) nicht nur in Fußballqualität investieren, Hertha muss sympathischer werden, Fehler zugeben, auf die Fans zugehen und der Jugend eine Chance geben. Es wird höchste Zeit, dass Hertha wieder die Berliner Seele anspricht.“¹⁹²

¹⁸⁹ Prekariat wird vom Adjektiv prekär abgeleitet, ist ein Begriff aus der Soziologie und definiert „ungeschützte Arbeitende und Arbeitslose“.

¹⁹⁰ vgl. FAZ, 2010.

¹⁹¹ vgl. Berliner Morgenpost, 2010c.

¹⁹² vgl. Berliner Morgenpost, 2010b.

6. Bewertung und Zusammenfassung

6.1 Stärken der Marke

Die Stärken der Marke Hertha BSC liegen im relativ hohen Bekanntheitsgrad des Vereins. Dass 88 % der Deutschen den Verein aus der Hauptstadt kennen, macht Hertha für Sponsoren interessant. Denn die Bekanntheit garantiert eine ständige Präsenz des Vereins in den Medien und somit mögliche Werbung für den Sponsor. Zudem sind 36 % der Vereinsmitglieder Kinder und Jugendliche, so viele wie in keinem anderen Verein der Bundesliga.¹⁹³ Ingo Schiller, Hertha-Geschäftsführer für Finanzen, hält diese Zahl für eine „sehr gute Basis für die Zukunft.“¹⁹⁴ Dass es überhaupt so viele junge Vereinsmitglieder gibt, liegt nicht zuletzt auch an dem gut durchdachten Mitgliedersystem, wobei sich eben vor allem um die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen gekümmert wird, indem auch Aktivitäten außerhalb des Fußballs stattfinden. Zudem kommen auch immer mehr Frauen und Familien zu den Heimspielen, da es sowohl eine Kinderbetreuung als auch einen Familienblock gibt. Daran sollte Hertha auch in den kommenden Jahren festhalten – ein Heimspiel von Hertha BSC muss als Familienevent inszeniert werden. Nur so kann man auch auf Dauer mehr Familien und damit dann auch Kinder und Jugendliche an den Verein binden. Denn diese Zielgruppen sichern für die Zukunft den Erhalt der Bekanntheit und können darüber hinaus auch etwas an den mitunter eher schlechten Sympathiewerten verändern. Denn ein Verein, bei dem sich Familien wohlfühlen, wirkt ansprechend und wird dadurch auch für die Sponsoren interessanter, da diese dann eine Zielgruppe mehr haben, die sie bewerben können. Enormes Steigerungspotenzial hat der Verein bei den Menschen ab 50 Jahren, denn diese haben mehr finanzielle Möglichkeiten als die Kinder und Jugendlichen. Hier muss sich der Klub etwas einfallen lassen, wie er diese Zielgruppe für seine Heimspiele begeistern kann, denn von ihnen kommen derzeit nur 4 % der zwischen 51 und 60 Jährigen und nur 3 % der ab 60 Jährigen ins Stadion.¹⁹⁵

Ein weiterer Pluspunkt, der für die Marke Hertha BSC spricht, ist die attraktive Spielstätte des Vereins. Das Olympiastadion spiegelt genau das

¹⁹³ vgl. Berliner Morgenpost, 2009d.

¹⁹⁴ vgl. FAZ, 2010.

¹⁹⁵ vgl. Berliner Morgenpost, 2009d.

wider, was der Verein auch ist: traditionell, aber dennoch modern. Zudem kann Hertha in dieser Arena seinen Partnern und Sponsoren viele Kommunikationsmöglichkeiten bieten, weswegen Hertha auch aufgrund des Olympiastadions für seine Sponsoringpartner so attraktiv ist. In luxuriösen Logen, die höchste Ansprüche erfüllen, trifft Sport auf Business. So bietet Hertha seinen Partnern im Olympiastadion optimale Möglichkeiten für Kunden-termine, Mitarbeitermeetings und Treffen mit Geschäftsfreunden.

6.2 Schwachpunkte der Marke und Perspektiven

Die Schwächen der Marke Hertha BSC liegen in den Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild. *Adjouri* formulierte, dass sich „(erst) aus der Überschneidung von Selbst- und Fremdbild (...) eine Markenidentität (ergibt).“¹⁹⁶ Je größer dabei die Schnittmenge, desto größer ist auch die Identität. Diese Schnittmenge ist bei Hertha gering. Das lässt sich u.a. an der schlechten Außenwirkung bzw. der Nichtbeachtung der sozialen Projekte beobachten. Eine Folge daraus ist, dass Hertha als nicht bodenständiger – ja gar als arroganter – Verein wahrgenommen wird.

Das Olympiastadion, mit dem Hertha aufgrund der Business-Logen bei den Sponsoren punkten kann, stellt für die Hertha-Verantwortlichen ein Problem dar. Für Ingo Schiller ist das Stadion zwar „ein Monument, das tief beeindruckt, aber in dem selten Stimmung aufkommt.“¹⁹⁷ Das liegt daran, dass das Stadion keine reine Fußball-Arena ist, wie man das von den typischen, englischen Stadien kennt. Wegen der Laufbahn rund um das Spielfeld ist im Olympiastadion die Distanz zu den Zuschauerrängen deutlich größer als das bei anderen Fußball-Stadien der Fall ist. So wurde im Jahr 2008 über einen Stadion-Neubau diskutiert, um eine bessere Atmosphäre bei den Spielen zu bekommen. Dieses Vorhaben wurde aber wieder verworfen. Hinzu kommt, dass das Stadion selten ausverkauft ist, da die Leute den Besuch eines Heimspiels auch vom Gegner abhängig machen.¹⁹⁸ So sind Spiele gegen starke Gegner (z.B. Bayern oder Dortmund) besser besucht als die gegen die schwächeren Gegner (z.B. Bochum oder Mainz).

¹⁹⁶ Adjouri/Büttner, 2008, S. 101 f.

¹⁹⁷ vgl. FAZ, 2010.

¹⁹⁸ vgl. FAZ, 2010.

Ein weitere Schwierigkeit, für die Hertha zwar nichts kann, mit der der Verein aber dennoch umgehen muss, ist der Aspekt, dass Hertha im Vergleich zu den Ligakonkurrenten in einem finanzschwachen Umfeld angesiedelt ist. Ein Drittel der Leute lebt von Hartz IV. Zudem herrscht in der Stadt aber auch noch ein reichhaltiges Freizeitangebot, sodass die Menschen sich oftmals entscheiden müssen, für was sie ihr Geld ausgeben. Auf sportlicher Ebene kann man Berlin nämlich auch als Sporthauptstadt Europas bezeichnen. Egal in welcher Sportart, ein Berliner Vertreter spielt immer in der ersten Liga – außer eben im Fußball.

Außerdem muss Hertha daran arbeiten, dass sich die eigenen Fans mit dem Verein besser identifizieren können. Das bedeutet vor allem die Einbindung von Altstars oder Persönlichkeiten, die den Verein geprägt haben. Mit der Berufung von Michael Preetz zum Geschäftsführer wurde ein erster Anfang schon gemacht, aber auch weitere bekannte und vor allem beliebte Gesichter müssen folgen, damit der Verein ein Gesicht bekommt und die Fans Vertrauen in die Vereinsführung haben. Gleiches muss auch in der Profimannschaft passieren. Auch hier benötigt es Gesichter, Charaktere, aber auch Stars, die den Verein ausmachen und ihm einen Wiedererkennungswert verleihen. Eine konstante Personalpolitik ist für die Identifikation der Fans von enormer Bedeutung. Das gestaltet sich momentan in der zweiten Liga zwar schwierig, aber dennoch muss daran gearbeitet werden, dass die Mannschaft ein Profil bekommt – eines mit Wiedererkennungswert. Denn schon Dieter Hoeneß meinte, als er noch Manager des Vereins war: „Die Identifikation der Fans, des Publikums, des Umfelds findet mit dem Klub statt. Ein Verein wird nur akzeptiert, wenn eine eigene Identität geschaffen und erhalten werden kann.“¹⁹⁹

6.3 Schlussbetrachtung

Starke Vereinsmarken können Differenzierungen herbeiführen, das ermöglicht ihnen eine partielle Abkopplung vom sportlichen Erfolg. Hertha BSC ist hingegen eher eine schwächere Vereinsmarke, für die eine nachhaltige Stärkung und die Markenpflege momentan oberstes Gebot ist. Denn nur mit der damit verbundenen Steigerung der gesellschaftlichen Akzeptanz und der damit wiederum einhergehenden besseren Markenpositionierung kann Hertha BSC sein Image auf längere Zeit ändern. In Zukunft sollten

¹⁹⁹ Hoeneß in Schaffrath, 1999, S. 88 f.

sich die Verantwortlichen bei Hertha darauf konzentrieren, „mithilfe einer integrierten Gestaltung aller Identitätskomponenten (...) (den Verein) als Marke zu etablieren.“²⁰⁰ Nur so kann allmählich eine Deckung von Fremd- und Selbstbild erreicht werden. Dabei sollte vor allem der regionale Bezug stärker aufgegriffen und verankert werden. Mit diversen Projekten ist Hertha zwar auf dem besten Weg dahin, der Verein für Berlin und Brandenburg zu werden, jedoch sind sie dabei noch lange nicht am Ziel. Das sieht auch Bernd Schiphorst, Aufsichtsratsvorsitzender von Hertha BSC, so, der sagt: „Das Image von Hertha deckt sich nicht mit dem der Stadt. Wir sollten sein, was Berlin heute ist: jung, unkonventionell, kreativ. Daran müssen wir arbeiten.“²⁰¹

Das Sponsoring und eine gute Vermarktung sind für einen Verein unabdingbar, sichern gar seine Existenz. Der gesponserte Verein dient dem Unternehmen dabei als Werbeträger und stabilisiert bzw. steigert dadurch den Bekanntheitsgrad des Sponsors. Hertha BSC stellt für seine Geschäftspartner ein kompetentes Unternehmen dar, das gut strukturiert ist und professionell geführt wird. Festzuhalten bleibt aber, dass das Mittel des Sponsorings vor allem als Imagetransfer gesehen wird. Die Sponsoren wollen dabei das Image des Gesponserten nutzen, um ihr eigenes Vorstellungsbild durch das Markenimage des Vereins positiv beeinflussen zu lassen. Wenn Hertha folglich in Zukunft effektiv an seinem Image arbeitet, wird der Verein auch für weitere Sponsoren attraktiver und kann dann darüber hinaus mehr Einnahmen generieren.

Der sportliche Misserfolg mit dem Abstieg in die zweite Bundesliga sollte schnellstmöglich korrigiert werden, damit auf der Grundlage von sportlichem Erfolg auch an Herthas Image gearbeitet werden kann, denn auf diesen Bereich haben Marketingkonzepte keinen Einfluss und können ausbleibenden sportlichen Erfolg auch nicht beheben. Mit dieser Komponente geht aber auch die Markenstärke einher. Hertha muss seinen Kunden und Geschäftspartnern alsbald wieder Erstliga-Fußball bieten. Damit wäre auch eine Stärkung der Marke verbunden, die dann wiederum positive Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Einnahmen des Vereins hätte.

²⁰⁰ Schewe/Rohlmann, 2005, S. 95 f.

²⁰¹ vgl. FAZ, 2010.

Literaturverzeichnis

Absatzwirtschaft online, (2009), abrufbar unter: <http://www.absatzwirtschaft.de/content/mstrategie/news/sportmarketing-index-prognostiziert-schwaechere-sponsoring-aussichten;68666>, Zugriff am 19.07.2010.

Adjouri, N. (1993). Die Marke als Botschaft. Berlin: Vier-Türme-Verlag.

Adjouri, N. / Büttner, T. (2008). Marken auf Reisen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Alexa, F. (2009). Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen. Göttingen: Cuvillier Verlag.

Augustin, J. (2008). Strategisches Management in der Fußball-Bundesliga. Igel Verlag.

Berlin.de, (2008). abrufbar unter: <http://www.berlin.de/lb/intmig/presse/archiv/20080702.1000.104149.html>, Zugriff am 02.08.2010.

Berliner Freunde, abrufbar unter: <http://www.berliner-freunde.org/index.php?id=13>, Zugriff am 31.06.2010.

Berliner Morgenpost, (2009a). abrufbar unter: http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1093919/Hertha_elektrisiert_Berlin.html, Zugriff am 12.08.2010.

Berliner Morgenpost, (2009b). abrufbar unter: http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1143481/Hertha_in_Zahlen.html, Zugriff am 21.07.2010.

Berliner Morgenpost, (2009c).abrufbar unter: http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article1041518/Wo_die_Hertha_Mitglieder_wohnen.html, Zugriff am 30.07.2010.

Berliner Morgenpost, (2009d).abrufbar unter: http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article1067595/Hertha_hat_die_juengsten_Fans_der_Bundesliga.html, Zugriff am 12.08.2010.

Berliner Morgenpost, (2010a). abrufbar unter: <http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article1274406/Hertha-BSC-liegt-in-Truemmern.html>, Zugriff am 21.07.2010.

Berliner Morgenpost, (2010b). abrufbar unter: <http://www.morgenpost.de/printarchiv/sport/article1301874/Hertha-muss-sich-die-Liebe-der-Fans-neu-erarbeiten.html>, Zugriff am 12.08.2010.

Berliner Morgenpost, (2010c). abrufbar unter: <http://www.morgenpost.de/sport/hertha/article1243817/Warum-so-viele-Fans-Hertha-BSC-unter-stuetzen.html>, Zugriff am 12.08.2010.

Bild, (2009). abrufbar unter: <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/bundesliga/2009/05/27/abrechnung-tv-gelder/bayern-spitzenreiter-wolfs-burg-nur-fuenfter.html>, Zugriff am 17.07.2010.

Bild, (2010a). abrufbar unter: <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/bundesliga/2010/05/02/bayer-leverkusen-hertha-bsc/abstieg-berlin-jetzt-hauptstadt-der-traenen.html>, Zugriff am 12.08.2010.

Bild, (2010b). abrufbar unter: <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/bundesliga/vereine/hertha/2010/05/06/draxler-kolumne/berlin-weint-kaum-um-hertha.html>, Zugriff am 05.06.2010.

Bolten, B. / Drews, H.-P. (06/2002). Drum prüfe, wer sich lange bindet. Passen Sponsorship und Sponsor zusammen? in: Zeitschrift Marktforschung und Marketing, abrufbar unter: http://www.ipsos.de/downloads/Ipsos_Planung_Analyse_06_2002_SPONSORSHIP_FITTING.pdf, Zugriff am 30.08.2010.

Böttcher, S. (2005). Marke Bundesliga. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Breuer, C. / Thiel, A. (Hrsg.). (2005). Handbuch Sportmanagement. Schorndorf: Hofmann.

Broda, S. (2005). Marketing-Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Bruhn, M. (1998). Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. Frankfurt a.M.: Gabler Verlag.

Deloitte, (2010a). Annual Review of Football Finance 2009, abrufbar unter: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/de_CB_ARFF_2009_Abbildungen%281%29.pdf, Zugriff am 23.07.2010.

Deloitte, (2010b). Bundesliga profitabelste Liga Europas, abrufbar unter: https://www.deloitte.com/view/de_DE/de/presse/pressemitteilungen/2c3e013cf8619210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm, Zugriff am 15.07.2010.

Deloitte, (2009). Deutscher Sportmarketingindex 2009, abrufbar unter: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/Anja/DSMI_08_2009_D_safe.pdf, Zugriff am 26.07.2010.

Deutsches Marken- und Patentamt, <http://register.dpma.de/DPMA-register/marke/register/305339303/DE>, Zugriff am 02.08.2010.

Deutsches Reichsgesetzblatt, (1874). abrufbar unter: http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Deutsches_Reichsgesetzblatt_1874_028_143.jpg, Zugriff am 23.06.2010.

DFB, (o.J.). Lizenzordnung Spieler, abrufbar unter: http://www.bundesliga.de/media/native/dfb/ligastatut/neue_lo/lizenzordnung_spieler_lo.pdf, Zugriff am 23.07.2010.

DFB, (2010a). Mitglieder-Statistik, abrufbar unter: <http://www.dfb.de/index.php?id=11015>, Zugriff am 12.07.2010.

DFB, (2010b). Satzung des DFB, abrufbar unter: http://www.dfb.de/uploads/media/02_Satzung-2010.pdf, Zugriff am 19.07.2010.

DFL, (2007). Das ABC des Profi-Fußballs, abrufbar unter: http://bundesliga.de/media/native/autosync/11_dfl_report2007_de.pdf, Zugriff am 30.07.2010.

DFL, (2009a). Bundesliga Report 2009, abrufbar unter: <http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2008/index.php?f=0000121473.php&fla=1>, Zugriff am 14.07.2010.

DFL, (2010). Bundesliga Report 2010, abrufbar unter: http://static.bundesliga.de/media/native/df1/100122_dt_dfl_bl_2010.pdf, Zugriff am 14.07.2010.

DFL, (2009b). Wirtschaftsfaktor Bundesliga Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland, abrufbar unter: http://bundesliga.de/media/native/df1/df1_bl_studie_mckinsey_gesamt_final.pdf, Zugriff am 14.07.2010.

Dinkel, M. / Seeberger, J. (2007). Planung & Erfolgskontrolle im Sportsponsoring. Heidelberg: abcverlag.

Domizlaff, H. (1939). Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Hamburg: Hanseatische Verlagsanstalt.

Drosdowski, G. (1997). Duden Etymologie: Herkunftswörterbuch der deutschen Sprache. Mannheim: Dudenverlag.

Elektronischer Bundesanzeiger, abrufbar unter: <https://www.ebundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet>, Zugriff regelmäßig ab dem 30.07.2010.

Ernst & Young GmbH, (2009). Bälle Tore und Finanzen VI, abrufbar unter: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baelle,_Tore_und_Finanzen_VI/\\$File/Studie_%20Fussball_2009.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Baelle,_Tore_und_Finanzen_VI/$File/Studie_%20Fussball_2009.pdf), Zugriff am 30.07.2010.

Esch, F.-R. (2007). Markenidentitätsprozess nach ESCH. The Brand Consultants, abrufbar unter: <http://www.esch-brand.com/publikationen/index.php>, Zugriff am 10.07.2010.

Esch, F.-R. (2005). Moderne Markenführung. Gießen: Gabler Verlag.

Fanderl, H. S. (2005). Prominente in der Werbung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

FAZ, (2010). Stadt ohne Hertha-Gefühl, abrufbar unter: <http://www.faz.net/s/RubBC20E7BC6C204B29BADA5A79368B1E93/Doc~E28240C3550E247238489DF7D62AD156F~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Zugriff am 09.08.2010

FC Bayern München, abrufbar unter: <http://www.fcbayern.de/>, Zugriff am 03.08.2010.

Focus online, (2006). abrufbar unter: http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/pleiteverein_aid_120065.html, Zugriff am 02.08.2010.

Fritzweiler, J. (2003). Sport-Marketing und Recht. u.a Basel, München: Helbing & Lichtenhahn.

Göke, S. / Wirkes, T. (2010). Führungssysteme für Sportvereine. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Hammann, P. (2004). Ökonomie des Fußballs. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Hellmann, K.-U. (2003). Soziologie der Marke. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

Hermanns, A. (2001). Stars als Träger von Werbebotschaften. München: Reinhard Fischer.

Hermanns, A. / Riedmüller, F. (2008). Management-Handbuch Sport-Marketing. München: Verlag Vahlen.

Hertha BSC Berlin, abrufbar unter: <http://herthabsc.de/>, Zugriff regelmäßig ab dem 14.06.2010.

Hertha BSC Berlin, (2010). Hertha BSC – das soziale und gesellschaftliche Engagement.

Hertha-Freundin, abrufbar unter: <http://www.herthafreundin.de/>, Zugriff am 30.07.2010.

Hertha-Stiftung, abrufbar unter: <http://www.hertha-stiftung.de/>, Zugriff am 31.06. 2010.

Hettlage, B. (2006). Olympiastadion Berlin. Berlin: Stadtwandel Verlag.

Huber, F. / Meyer, F. (2008). Der Fußballstar als Marke. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hüllemann, N. M. (2007). Vertrauen ist gut - Marke ist besser. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.

Indirekter Freistoß, (2010). abrufbar unter: <http://www.indirekterfreistoss.de/2010/03/15/preetz-oder-hoenes-wer-ist-schuld-an-herthas-abstieg/>, Zugriff am 12.0.2010.

Jahn, M. (2006). Nur nach Hause geh'n wir nicht. Göttingen: Die Werkstatt GmbH.

Kicker, (2010). abrufbar unter: www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/2009-10/zuschauer-der-saison.html, Zugriff am 02.07.2010.

Koerfer, D. (2009). Hertha unter dem Hakenkreuz. Göttingen: Verlag Die Werkstatt.

Korthals, J. P. (2005). Bewertung von Fußballunternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage.

Kußmaul, H. / Zabel, M., (2003). Grundsätzliche Überlegungen zur Umwandlung eines (Fußball-)Vereins in eine Kapitalgesellschaft, in: Zeitschrift Steuer- und Bilanzpraxis, abrufbar unter: http://www.bli.uni-saarland.de/publikationen/aufsatz_pdf/KusssmaulZabelStuB1.pdf, Zugriff am 17.06.2010.

Marg, V. (2006). Stadien und Arenen. Ostfildern-Ruit: Hatje Cantz Verlag.

Markengesetz, (o.J.). abrufbar unter: <http://dejure.org/gesetze/MarkenG/3.html> , Zugriff am 23.06.2010.

Mattrick, M. / Olle, S. (2009). Analysen und Vorschläge zur gesellschaftlichen Akzeptanz der Marke Hertha BSC sowie zur Stärkung der Marktpositionierung. Wildau.

Meffert, H. (2005). Markenmanagement. Wiesbaden: Gabler.

Müller, M. (2000). Der deutsche Berufsfußball - vom Idealverein zur Kapitalgesellschaft. Berlin: Berlin Verlag Arno Spitz.

Oettgen, N. (2008). Integriertes Marketing für professionelle Fußballvereine. Frankfurt a.M.: Peter Lang GmbH.

Olympiastadion Berlin, abrufbar unter: <http://www.olympiastadion-berlin.de>, Zugriff am 17. Juni 2010.

PLEON Event+Sponsoring, (2008). Sponsoring Trends 2008, abrufbar unter: http://www.pleon.de/fileadmin/user_upload/pleonkk/studien/SponsoringTrends 2008.pdf, Zugriff am 08.07.2010.

RP online, (2010). abrufbar unter: http://www.rp-online.de/sport/fussball/bundesliga/Die-Geldrangliste-des-deutschen-Fussballs2010_bid_55102.html, Zugriff am 28.07.2010.

Schaffrath, M. (1999). Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing in Profifußball. Göttingen: Verlag Die Werkstatt.

Schewe, G. / Rohlmann, P. (2005). Sportmarketing. Schorndorf: Hofmann Verlag.

Schilhaneck, M. (2008). Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Schwier, J. / Fritsch, O. (2003). Fußball, Fans und das Internet. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Spiegel, (2008). Millionen mit Merchandising, abrufbar unter: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,542958,00.html>, Zugriff am 10.08.2010.

Sponsor Visions, (2007). Sponsoring im Fokus der Unternehmen und Agenturen, abrufbar unter: http://www.sponsors.de/uploads/tx_svsstudien-gaenge/Sponsor_Visions_2007_323767.pdf, Zugriff am 08.07.2010.

Sportfive, (2009a). Sportprofile AWA 2009, abrufbar unter: <http://sport-five09.consulting.de/cgi-bin/tabelle.py>, Zugriff am 17.06.2010.

Sportfive, (2009b). Werbemöglichkeiten, abrufbar unter: http://www.sport-five.com/fileadmin/image/content/Germany/Marketing_Rights/Branchen-profile_Downloads/090625_Werbefolder_HBSC_web.pdf, Zugriff am 05.08.2010.

Statista, (2009). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6075/umfrage/bevorzugter-deutscher-fussball-meister-2009/>, Zugriff am 02.08.2010.

Statista, (2010a). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6538/umfrage/interesse-fuer-fussball-unter-maennern-und-frauen/>, Zugriff am 16.07.2010.

Statista, (2010b). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/72380/umfrage/grundsuetzliches-interesse-am-thema-fussball/>, Zugriff am 16.07.2010.

Statista, (2010c). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/76573/umfrage/fussball--einnahmen-deutscher-proficlubs-2008-2009/>, Zugriff am 16.07.2010.

Statista, (2010d). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/105240/umfrage/bekanntheit-des-fussballvereins-hertha-bsc-berlin/>, Zugriff am 02.08.2010.

Statista, (2010e). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/105241/umfrage/interesse-am-fussballverein-hertha-bsc-berlin/>, Zugriff am 02.08.2010.

Statista, (2010f). abrufbar unter: <http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/105257/umfrage/lieblingsvereine-beim-fussball/>, Zugriff am 02.08.2010.

Süddeutsche Zeitung, (2008). abrufbar unter: <http://www.sueddeutsche.de/sport/fluegelflitzer-aus-fuer-berlin-1.289227>, Zugriff am 09.08.2010.

Tagesspiegel, (2007). abrufbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/sport/fans-gesucht/813324.html>, Zugriff am 12.08.2010.

Tagesspiegel, (2009). abrufbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/sport/hertha-bsc/hertha-rutscht-wieder-in-die-roten-zahlen/1640148.html>, Zugriff am 02.08.2010.

Tagesspiegel, (2010). abrufbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/sport/hertha-bsc/hertha-jenseits-von-bz-und-schulle/1721644.html>, Zugriff am 12.08.2010.

T-online, (2008). abrufbar unter: http://sport.t-online.de/hertha-bsc-berlin-dieter-hoeness-hoert-2010-auf/id_14373270/index, Zugriff am 12.08.2010.

Trommsdorff, V., (o.J.). Verfahren der Markenbewertung, abrufbar unter: http://www.markenlexikon.com/d_texte/markenbewertung_trommsdorff.pdf, Zugriff am 24.07.2010.

Trosien, G. / Haase, H. (2001). Huckepackfinanzierung des Sports. Frankfurt a.M.: Hofmann.

TU Dortmund, (2009). Trikotsponsoring 2008/09 – Was die Fans der 1. Fußball-Bundesliga über die Sponsoren ihrer Vereine denken, abrufbar unter: http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/dlm/Medienpool/studien/Studie__Trikotsponsoring_2008_09/Trikotsponsoring_Executive_Summary.pdf, Zugriff am 14.07.2010.

TU Dortmund, (2010). TU Dortmund untersucht die Beliebtheit der Bundesliga-Vereine, abrufbar unter: http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/dlm/Medienpool/Pressemitteilung_Fussballstudie.pdf, Zugriff am 02.08.2010.

Welt, (2007). abrufbar unter: http://www.welt.de/print-welt/article164037/Hamburg_ist_wieder_gierig_auf_Erfolg.html, Zugriff am 13.08.2010.

Zeltinger, J. (2004). Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Berlin, den 20. August 2010

Anne Golombeck